

إن لم تقرأ أيَّ شيء عن التواصل،
فيكفيك قراءة هذا الكتاب.

عن التواصل

الفن الضروري للإقناع

نقله إلى العربية
مروان محمد سعد الدين



سلسلة الأكثر قراءة

تنتقي سلسلة الأكثر قراءة مقالات ملائمة لروح العصر من: مجلة الإدارة التي تصدرها جامعة هارفارد من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس، وهذه المقالات مقدَّمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيرًا لوقت المديرين الثمين، وتقدم أفكارًا ثاقبةً وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

كتب أخرى في السلسلة

- عن إدارة الذَّات
- عن إدارة الناس
- عن القيادة
- عن قيادة التغيير
- عن الضروريَّات
- عن الإستراتيجية
- عن التواصل
- عن اتخاذ القرارات الذكية
- عن فرق العمل

سلسلة الأكثر قراءة

إن لم تقرأ أيَّ شيء عن التواصل، فيكفيك قراءة هذا الكتاب

عن التواصل
الفن الضروري للإقناع

نقله إلى العربية

مروان محمد سعد الدين



Original Title
ON COMMUNICATION
HBR›S 10 MUST READS SERIES

Author:
Harvard Business School Press

ISBN-10: 1422189864
ISBN-13: 978-1422189863

ح شركة العبيكان للتعليم، 1437هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين
عن التواصل
الفن الضروري للإقناع /مجموعة مؤلفين؛ مروان محمد سعد الدين - الرياض 1437 هـ
272 ص؛ 14× 21 سم
ردمك: 0 - 913 - 503 - 603 - 978
1- الإبداع الإداري. 2- علم النفس الإداري. أ. سعدالدين، مروان محمد (مترجم) ب. العنوان
ديوي: 658,0019 رقم الإيداع: 4197 / 1437

الطبعة العربية الأولى 1437هـ - 2016م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر
المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت
www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان Obeikan على أبل
http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan
المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول
هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595

المحتويات

غيِّر الأسلوب الذي تتبعه في إقناع الآخرين

غاري أ. ويليامز، وروبرت ب. ميلر

لقد مررت بهذا من قبلُ، فقد تدعو إلى اجتماع تحاول فيه إقناع مديرك ونظرائك بوجوب اتخاذ قرار مهم لشركتك، مثل تمويل مشروع واعد لكنه محفوف بالأخطار، وقد تكون حجتك متقدة العاطفة، ومنطقك سليم، وبياناتك مُقنعة جدًّا، ولكنك تتفاجأ بعد أسبوعين أن اقتراحك الرائع لم يلقَ قبولًا، فما الخطأ الذي حدث؟

يرتكب الناس في الغالب خطأً حين يُركِّزون كثيرًا على محتوى النقاش من دون إيلاء طريقة تقديم الرسالة الاهتمام الكافي. وللحقيقة، فإن كثيرًا من القرارات تبقى طيَّ النسيان أو تُنفَّذ على نحوٍ غير صحيح؛ نظرًا إلى وجود خلل ما في طريقة عرض المعلومة، وقد أثبتت التجارب أن الأشخاص يمكنهم زيادة فرص نجاح مقترحاتهم بتحديد صانع القرار الرئيس من بين الإداريين التنفيذيين الذين يحاولون إقناعهم، ثم تقديم حُججهم بصورة تلائم الأسلوب الذي يتبعه المدير في اتخاذ القرار.

وبوجه عام، يمكن تصنيف الإداريين إلى خمس فئات من حيث اتخاذ القرار:

1. الإداري المُؤثِّر الملهم: يتميَّز هذا الإداري بشخصية جاذبة فاعلة (كاريزما)، وقد يتحمَّس بداية لفكرة أو عرض جديد، لكنه يتخذ قراره النهائي بناءً على معلومات متوازنة.
2. الإداري المُفكِّر: قد يُقدِّم هذا الإداري وجهات نظر متناقضة في اجتماع واحد، ويحرص على دراسة الخيارات كلها قبل التوصل إلى قرار نهائي.
3. الإداري المُشكِّك: يُشكِّك هذا الإداري كثيرًا في البيانات التي لا تلائم فكره، وينظر إليها بعين الريبة؛ لذا فإنه يتخذ قراراته بناءً على مشاعره الداخلية.
4. الإداري المُقلِّد: يصدر هذا الإداري القرارات بناءً على الطريقة التي انتهجها إداريون موثوقون آخرون -أو هو نفسه- في اتخاذ قرارات مشابهة فيما مضى.
5. الإداري المُسيطِر: يُركِّز هذا الإداري فقط على الحقائق المجرَّدة، ويعمد إلى تحليل أيِّ قرار بسبب مخاوفه وتردُّده.
6. الإداري المُسيطِر: يُركِّز هذا الإداري فقط على الحقائق المجرَّدة، ويعمد إلى تحليل أيِّ قرار بسبب مخاوفه وتردُّده.

تضم الفئات الخمس مجموعة واسعة من أنماط السلوك والخصائص؛ فالمسيطرون -مثلًا- يبغضون المخاطرة كثيرًا، في حين يَجِدُّ الكاريزميون في البحث عنها، وبالرغم من هذه الاختلافات، فإن الأفراد يلجؤون دائمًا إلى طرائق وأساليب مقترحة تناسب الجميع (one_size_fits_all)، محاولين إقناع مديريهم ونظرائهم ومرؤسيهم بوجهة نظرهم، ويناقشون قضيتهم أمام مفكِّر بالطريقة نفسها التي يطرحونها على المُشكِّك، وبدلًا من هذا كله، يتعيَّن على المديرين أن

يعرضوا أفكارهم بطريقة تُؤثِّر في الإداريين التنفيذيين الذين يحاولون إقناعهم، وأن يستعملوا الكلمات الطنَّانة المناسبة لتقديم المعلومة اللازمة بأفضل تسلسل وصياغة ممكنة؛ لذا فإن بيل غيتس (Bill Gates) -مثلًا- لا يتخذ قراراته بالنسق نفسه الذي يستخدمه لاري إليسون (Larry Ellison)، فالمعرفة تُمثِّل بونًا شاسعًا ولا شك.

خمس مقاربات

يتدرَّج بعض الإداريين في وظائفهم، فيتبوؤون مناصب عليا لأنهم صانعو قرار فاعلون جدًّا، وغالبًا ما يتعلَّم هؤلاء من التجربة، ويَسُنُّون مجموعة من المعايير والضوابط ترشدهم إلى سواء السبيل، وفي الأحوال كلها فإن كل قرار يتخذونه محكوم بالمنطق والإحساس، ولكن الاعتماد عليهما -في أثناء اتخاذ القرار- قد يختلف كثيرًا باختلاف الأشخاص.

في دراسة استمرت عامين، درسنا أنماط صنع القرار لأكثر من (1600) إداري ضمن طيف واسع من الصناعات. وقد ركَّزت الدراسة على السلوكات المتعلقة بقرار الشراء، ونحسب أن نتائجها (الدراسة) تتناغم مع عملية صنع القرار عمومًا. تضمَّنت الدراسة عمل مقابلات مع بعض المشاركين في المشروع لاستكناه الخصائص والمظاهر التي تُميِّز عمليات صنع قراراتهم، فطُرِحت عليهم أسئلة عدَّة بهذا الشأن، مثل: هل كانت لديهم رغبة جامحة في تعرُّف التفاصيل الدقيقة لقرار معيَّن من آخرين متخصصين في المجال نفسه؟ هل كانوا مستعدين للمناورة والتقصي بعيدًا عن الواقع المعيش؟ ما درجة المخاطرة التي ارتأوا الوقوف عندها لدى اتخاذ القرار؟ تُحدِّد هذه الخصائص

والأولويات غالبًا في بداية المسيرة المهنية لرجل الأعمال، ثم تتطور اعتمادًا على التجربة. وبعبارة أُخرى، يتمتع الأشخاص بنزعة طبيعية نحو أسلوب معيَّن من اتخاذ القرار، بحيث يتعزَّز حالات النجاح، ويتغيَّر بعد الفشل المتكرر.

الفكرة باختصار

قد تدعو إلى اجتماع تحاول فيه إقناع مديرك ونظرائك بوجوب اتخاذ قرار مهم لشركتك، وقد تكون حجتك متقدة العاطفة، ومنطقك سليم، وبياناتك مُقنِعة جدًّا، ولكنك تتفاجأ بعد أسبوعين أن اقتراحك الرائع لم يلقَ قبولًا، فما الخطأ الذي حدث؟ من المرجَّح أن اقتراحك لم يكن موائمًا لأسلوب صنع القرار الخاص بمديرك، وهذا ما يؤكِّده المستشار غاري ويليامز (Gary Williams) وروبرت ميلر (Robert Miller)؛ فبعد سبعة أعوام من البحث، وجد ويليامز وميلر أن لكل مدير أسلوبًا خاصًّا في صنع القرار يتطور باكرًا في مسيرته المهنية، ثم يتعزَّز بتكرار النجاح، أو يتغيَّر بعد الفشل مرات عدَّة، وهما يعتقدان أن التصنيف المثالي للإداريين المعنيين بصنع القرار يضم خمس فئات، هي:

1. فئة الإداري المُؤثِّر الملهم الذي يُعنى بالأفكار الجديدة، والذي يستفيد من التجربة في اتخاذ القرارات، استنادًا إلى المعلومات المتوازنة، لا المشاعر والأحاسيس فقط.
2. فئة الإداري المُفكِّر الذي يكره المخاطرة، ويحتاج إلى أكبر كمٍّ ممكن من البيانات قبل اتخاذ القرار.
3. فئة الإداري المُشكِّك الذي يرتاب من البيانات التي لا تلائم وجهة نظره، فيتخذ قراراته بناءً على مشاعره الداخلية.
4. فئة الإداري المُقلِّد الذي يصدر القرارات بناءً على الطريقة التي انتهجها إداريون موثوقون آخرون ـ أو هو نفسه ـ في اتخاذ قرارات مشابهة فيما مضى.
5. فئة الإداري المُسيطِر الذي يُعنى بالحقائق وتحليل القرارات قبل إصدار أيٍّ منها؛ وذلك بسبب مخاوفه وتردُّده.

وللحقيقة، فإن معظم الطرائق التي تتبعها الشركات في اتخاذ القرار هي بعيدة كل البُعْد عمَّا ذكرناه آنفًا، ما يضر بها ولا شك. وفي السياق نفسه، يصف ويليامز وميلر في بحثهما السبل والأساليب الفرعية المتنوعة التي تعتمدها الفئات

الخمس في صنع القرار، والطرائق الفضلى لإقناع الإداريين من كل فئة، وقد توصَّل الكاتبان إلى أن معرفة المعلومات والبيانات التي يُفضِّلها الإداريون في مراحل مُحدَّدة من عملية اتخاذ القرار تُسهِم كثيرًا في إثراء معارفك وقدراتك.

ولكن، لا ينبغي الخلط بين بحثنا هذا والاختبارات والمؤشرات القياسية للشخصية مثل مايرز-بريغز (Myers_Briggs)[1]؛ فجُلُّ عملنا هو تصنيفٌ لنزعة الأفراد فيما يخص اتخاذ القرارات. صحيح أن الأشخاص لا يتخذون دائمًا القرارات بالطريقة نفسها، وأن ذلك يعتمد كثيرًا على الأوضاع والأحوال الراهنة المحيطة بهم، لكن بحثنا أظهر أنه حين يتعلق الأمر باتخاذ قرارات حاسمة تنطوي على مجازفة كبيرة تتضمَّن عدَّة اعتبارات معقَّدة وعواقب جدِّية، فإن الأشخاص يميلون إلى اعتماد أسلوب واحد مهيمن، وقد سمَّينا ذلك نمطًا خاصًّا في اتخاذ القرار.

تطبيق الفكرة

أساليب صنع القرار الخمسة

تأمَّل المشهد الخيالي الآتي المتعلق بأسلوب اتخاذ القرار: تدرك ماري فلود (Mary Flood)، وهي نائب الرئيس لشؤون التسويق والمبيعات، أنه يتعيَّن على شركتها أن تولي العملاء (الزبائن) اهتمامًا أكثر، فاقترحت إلغاء المركزية في العمليات التي تديرها الشركة ونقل المسؤولية إلى فرق إقليمية، ولكن ذلك كله يتطلَّب أولًا موافقة الرئيس التنفيذي. وضعت فلود جدولًا يبيِّن لنا كيف ستناقش قضيتها بناءً على أسلوب مديرها في اتخاذ القرار.

1) مايرز - بريغز: اختبار لتصنيف الشخصيات البشرية، وهو من أكثر الاختبارات دقة، وقد طورته كاثرين كوك بريغز وابنتها إيزابيل بريغز مايرز في أثناء الحرب العالمية الثانية، اعتمادًا على نظريات كارل يونغ التي نشرها عام 1910م في كتاب الأنماط النفسية الذي صدرت أولى نسخه عام 1962م.

الأسلوب	صفات صانع القرار	الإستراتيجية المُقنِعة	المثال
الإداري المُؤثِّر الملهم (الكاريزمي): • لي أياكوكا (Lee Iacocca). • هيرب كيلير (Herb Kelleher).	• يُفتن بسهولة، لكنه يتخذ القرارات النهائية بناءً على معلومات متوازنة. • يُركِّز على النتائج النهائية.	• تُركِّز على النتائج. • تُقدِّم حُججًا بسيطة. • تُؤكِّد فوائد الاقتراح بوسائل إيضاح بصرية. • تتضمَّن استخدام كلمات طنَّانة، مثل: مؤكد، أفعال، سهل، واضح.	• عرض رسوم بيانية للبنية الإدارية الحالية ومشكلاتها، وإعادة الهيكلة المقترحة وفوائدها، ولا سيما تحسين التنافسية. • توضيح المعوقات المحتملة (اعتراض الموظفين على الانتقال)، وأخطار الامتناع عن ذلك (فقد أهم الزبائن). • تزويد الرئيس التنفيذي بتقارير تفصيلية لكي يراجعها بعد انتهاء العرض.
الإداري المُفكِّر: • مايكل ديل (Michael Dell). • بيل غيتس (Bill Gates).	• يصعب إقناعه. • يتحلَّى بالعقلانية، والمنطق. • يكره المخاطرة. • يبحث عن تفاصيل شاملة.	• تعرض بحوثًا تسويقيةً، واستبانات زبائن، ودراسات حالة، وتحليلات تكلفة أو فائدة. • تتضمَّن استخدام كلمات طنَّانة، مثل: جودة، أرقام، خبير، برهان.	• تقديم ثلاثة خيارات مفصَّلة مختلفة في الاجتماع الأول. • توضيح أساليب جمع البيانات. • عرض دراسات حالة عن عمليات إعادة هيكلة مماثلة. • تعزيز الحُجج واقتراح خطة أفضل في الاجتماع التالي. • الانتظار أسابيعَ وشهور قبل صدور قرار الرئيس التنفيذي.

الأسلوب	صفات صانع القرار	الإستراتيجية المُقنِعة	المثال
الإداري المُشكِّك: • لاري إليسون. • توم سيبل (Tom Siebel).	• يعترض على كل جزئية في البيانات. • يُقرِّر بناءً على مشاعر داخلية.	• تكتسب مصداقية بنيل موافقة شخص يثق به الرئيس التنفيذي. • تتضمَّن استخدام كلمات طنَّانة، مثل: استعياب، سلطة، شك، ثقة.	• تقديم العرض بالتنسيق مع مدير العمليات الموثوق به. • تأكيد مصداقية مصادر البيانات والمعلومات. • إشباع غرور الرئيس التنفيذي، مثل قوله: «لقد رأيت على الأرجح دراسة الحالة هذه...». • استقاء الحُجج من العالم الحقيقي.
الإداري المُقلِّد: • بيتر كورس (Peter Coors). • كارلي فيورينا (Carly Fiorina).	• يعتمد على قراراته (أو قرارات غيره) السابقة في تحديد خيارات حاضرة. • يُقِرُّ الأفكار متأخرًا.	• تتضمَّن استخدام أدلة لإثبات انخفاض نسبة الأخطار. • تُقدِّم حلولًا مبتكرة، ولكنها أكيدة. • تتضمَّن استخدام كلمات طنَّانة، مثل: خبرة، يشبه كذا، يبدع، سابق.	• إبراز دراسات حالة من صناعات أُخرى، مثل: «قد نكون أول مَن يفعل هذا في مجال عملنا». • إغفال إعادة الهيكلة الفاشلة (بالرغم من الاحتفاظ بالبيانات والمعلومات في حال طلبها الرئيس التنفيذي). • تقديم ثلاثة خيارات لإعادة الهيكلة. • ذكر المراجع التي أسهمت في اعتماد الرئيس التنفيذي الخيار المفضَّل المطروح، وتأكيد حسن الاقتراح المُقدَّم.

الأسلوب	صفات صانع القرار	الإستراتيجية المُقنِعة	المثال
الإداري المُسيطِر: • روس بيروت (Ross Perot). • مارثا ستيوارت (Martha Stewart).	• ينأى بنفسه عن العاطفة. • يحرص على تحليل البيانات والمعلومات. • يمقت المجهول. • يُنفِّذ أفكاره فقط.	• تعرض حُججًا مُقنعةً جدًّا. • تجعل المستمع (يمتلك) الفكرة. • تتجنَّب التأييد المطلق للأفكار التي تطرحها. • تتضمَّن استخدام كلمات طنَّانة، مثل: حقائق، سبب، سلطة، أنجزه فحسب.	• إرسال -في بضعة أشهر- تقارير عن الزبائن، ودراسات تسويق، وبيانات مالية باستمرار إلى الرئيس التنفيذي. • تأكيد بيانات تُبرِز مشكلات الشركة. • تحديد التناقضات في البيانات، وإسناد مهمة تحليلها إلى الرئيس التنفيذي. • عقد اجتماع بطلب من الرئيس التنفيذي بعد خسارة زبائن مهمين.

يتناول الجدول السابق أساليب صنع القرار الخمسة مفصَّلةً. وبالرغم من أن معظم الإداريين يفتقرون إلى بعض الصفات الواردة في هذا الجدول، فإنه يساعدك على معرفة الملامح العامة لأساليب صياغة طرائق العرض والحُجج والإفادة منها بصورة أفضل في أثناء عملك، ولكن ولسوء الطالع، فإن كثيرًا من الأشخاص يُخفِق في هذا المجال، وقد أظهرت تجربتنا أن أكثر من نصف عروض المبيعات كلها لم تكن موائمة لأسلوب صانع القرار؛ إذ تركَّز نحو (80%) من مختلف عروض المبيعات على المُشكِّكين والمُسيطِرين، ولا تُمثِّل هاتان المجموعتان سوى (28%) فقط من الإداريين الذين شملهم بحثنا.

سنبحث في الطرائق الفرعية المتنوعة لأساليب اتخاذ القرار الخمسة، وذلك بعرض ترتيب افتراضي، ثم نستخدم جدولًا -لكل قسم من الأقسام المخصصة للفئات جميعها- يُبيِّن كيف يتعيَّن على بطلتنا المفترضة أن تناقش قضيتها أمام رئيسها التنفيذي.

أساليب صنع القرار الخمسة وطرائق التأثير في كلٍّ منها

أظهرت نتائج بحثنا أن الإداريين يعتمدون أسلوبًا خاصًّا في اتخاذ القرار، وأنهم يُصنَّفون إلى خمس فئات مميزة هي: المُؤثِّر الملهم (الكاريزمي)، والمُفكِّر، والمُشكِّك، والمُقلِّد، والمُسيطِر.

في المدة من كانون الآخر عام 1999م إلى حزيران عام 2001م، وزَّعنا مع زملائنا في ميلر- ويليامز (Miller_Williams) استبانة على (1684) إداريًّا تتعلق بدراسة الطرائق والأساليب التي يستخدمونها

في اتخاذ القرار؛ كان المشاركون يعملون في مجال الصناعة، بما في ذلك المركبات، والتجزئة، والتقنية المتقدمة، وقد أجرينا معهم مقابلات شخصية، أو بوساطة البريد الإلكتروني، أو الهاتف، وفيها وصف المشاركون لباحثينا الملامح والخطوط العريضة التي يستندون إليها في اتخاذ القرار، مثل: المدة التي يستغرقونها في صنع قرار ما، والاستعداد لتقرير خيار قد تكون له عواقب سلبية، والرغبة في معرفة تفاصيله من آخرين.

تَبيَّن لنا من تحليل البيانات أن الإداريين ينقسمون إلى خمس فئات يُوضِّحها الجدول التالي، وأن دقة نتائج الاستبانة هي زائد (2.9%) أو ناقص (2.9%)؛ فمثلًا أظهرت نتائج الاستبانة أن (25%) من الإداريين المشمولين بالدراسة كانوا مُؤثِّرين (كاريزميين). وفيما يخص الكثير من الرؤساء التنفيذيين البارزين المذكورين هنا، فقد استند تصنيفهم إلى ملحوظاتنا وتجاربنا المباشرة معهم، في حين اعتمدت تصنيفات أُخرى على مصادر ثانوية تحوي وسائل إعلامية.

الفئة	المُؤثِّر الملهم	المُفكِّر	المُشكِّك	المُقلِّد	المُسيطِر
الوصف	• يُمثِّل المُؤثِّرون ما نسبته (25%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة. • تثير الأفكار الجديدة فضولهم وحماسهم بسهولة. • تفيدهم التجارب في اتخاذ قرارات نهائية بناءً على المعلومات المتوازنة، لا المشاعر فقط.	• يُمثِّل المُفكِّرون ما نسبته (11%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة. • يصعب إقناع هذه الفئة مقارنةً بغيرها من الفئات. • يتأثرون بالحُجج التي تُعزِّزها البيانات. • يمقتون المخاطرة مقتًا شديدًا، وقد يكونون بطيئين في اتخاذ القرار.	• يُمثِّل المُشكِّكون ما نسبته (19%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة. • يرتابون كثيرًا بكل معلومة مُقدَّمة، ولا سيما تلك التي تتعارض مع وجهة نظرهم. • يعتمدون في الغالب أسلوبًا عدائيًّا، ويميلون إلى الشجار نوعًا ما، ويوصفون دائمًا بأنهم أشخاص يتولون زمام المبادرة.	• يُمثِّل المُقلِّدون ما نسبته (36%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة. • يتخذون قرارات بناءً على خيارات مشابهة في الماضي، أو أُخرى لإداريين موثوقين. • يتميَّزون دائمًا ببُغض المخاطرة.	• يُمثِّل المُسيطِرون ما نسبته (9%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة. • يمقتون التردُّد والغموض، ويُركِّزون على الحقائق المجرَّدة وتحليل أيِّ حُجَّة.

الفئة	المُؤثِّر الملهم	المُفكِّر	المُشكِّك	المُقلِّد	المُسيطِر
الصفات المثالية	• الحماسة. • الإلهام. • الفصاحة والبيان. • التأثير والسيطرة.	• العقلانية. • الذكاء. • المنطق. • التحصيل العلمي المرتفع.	• الأنانية. • اليأس. • التردُّد. • الخلق السيئ. • التمرُّد.	• تحمُّل المسؤولية. • الحذر. • الاهتمام بالعلامة التجارية. • الرغبة في عقد الصفقات.	• العقلانية والمنطق. • البُعد عن العاطفة. • الاهتمام بالتفاصيل والدقة والتحليل.
أمثلة بارزة النتيجة النهائية	• ريتشارد برانسون (Richard Branson). • لي أياكوكا. • هيرب كيلير.	• مايكل ديل. • بيل غيتس. • كاثرين غراهام (Catharine Graham).	• ستيف كيس (Steve Case). • لاري إليسون. • توم سيبل.	• بيتر كورس. • دوغلاس دافت (Douglas Daft). • كارلي فيورينا.	• جاك نصر (Jaque Nasser). • روس بيروت. • مارثا ستيورات.
كلمات طنَّانة يتعيَّن استخدامها	• نتائج، أكيد، أفعال، عرض، مراقبة، سهل، واضح، تركيز.	• جودة، أكاديمي، فكر، أرقام، ذكاء، خطة، خبير، برهان.	• شعور، استيعاب، سلطة، فعل، شك، ثقة، مطلب، تعطيل.	• ابتكار، تعجيل، خبرة، شبيه بـِ سابق.	• تفاصيل، حقائق، سبب، منطق، قوة، تولٍّ، مادي، استيعاب، مُنجَز فحسب.

الفئة	المُؤثِّر الملهم	المُفكِّر	المُشكِّك	المُقلِّد	المُسيطِر
النتيجة النهائية	• شاركي الإداري المُؤثِّر حماسه في أثناء محاولتك إقناعه. • ركِّزي في النقاش على النتائج. • قدِّمي حُججًا بسيطة وواضحة. • استخدمي وسائل إيضاح بصرية لتوكيد ميزات اقتراحك وفوائده.	• أحضري بيانات كثيرة؛ إذ يحتاج المُفكِّر إلى أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تشمل بحوث السوق جميعها، واستبانات الزبائن، ودراسات الحالة، وتحليلات التكلفة أو الفائدة ذات الصلة، فضلًا عن الإحاطة بمختلف وجهات النظر المرتبطة بموقف معيَّن.	• تحلَّي بأكبر قدر من المصداقية يمكن كسبه. ـ حاولي نيل ثقة الإداري المُشكِّك بالبحث عن طريقة مناسبة لذلك قبل الاجتماع أو في أثناء انعقاده، مثل نيل موافقة شخص يثق به المُشكِّك.	• اعلمي أن الإداري المُقلِّد يميل إلى التركيز على أساليب ثبتت نجاعتها، وأن المراجع والبيانات هي وسائل إقناع فاعلة. • تذكَّري أن الإداري المُقلِّد يتخذ القرار الصحيح بعدما يطمئن إليه، ولا سيما إذا أحسن آخرون استخدامه في مبادرات مشابهة.	• احرصي على أن تكون حُجَّتك مُقنعة وصحيحة. • تذكَّري أن الإداري المُسيطِر يرغب في الحصول على البيانات المفصَّلة من الخبير فقط؛ لذا لا تندفعي كثيرًا في تقديم عرضك. • احرصي على تزويده بالمعلومة التي يحتاج إليها، واعملي جاهدةً على أن يقتنع بها.

تُعَدُّ شركة ماكس- برو (MaxPro) مُصنِّعًا رائدًا للمعدات المكتبية، بما في ذلك الطابعات، وآلات النسخ، وأجهزة الناسوخ (الفاكس). تعتمد هذه الشركة بنية إدارية مركزية، وتُدار معظم عمليات تسويقها ومبيعاتها من مركزها الرئيس. تدرك ماري فلود (نائب الرئيس التنفيذي للمبيعات والتسويق) جيدًا أنه يتعيَّن عليها إعادة هيكلة عملياتها لتصبح أكثر تركيزًا على الزبون. وبعبارة أدق، يجب أن تُنشِئ فرقًا للزبائن الرئيسين على المستوى الإقليمي بدلًا من الاقتصار فقط على زبائن الشركة، بحيث يشمل التسويق المستهدف والحسابات الإقليمية خمس مناطق (شمال شرق، جنوب شرق، الغرب الأوسط، جنوب غرب، الغرب)، يدير كل منها نائب رئيس مختلف. تتضمَّن خطة فلود نقل الإداريين المسؤولين عن الزبائن الرئيسين (عملاء تزيد عائدات الشركة منهم على (50) مليون دولار) لشركة ماكس- برو إلى أماكن قريبة من المراكز الرئيسة لتلك الشركات والتواصل مباشرة مع نائب الرئيس الإقليمي المسؤول عن تلك المنطقة، وسيكون لكل إقليم فريقه التسويقي وقنوات توزيعه، ما يجعل إدارة التسويق مسؤولة فقط عن تطوير العلامة التجارية. وفي نهاية المطاف، يتعيَّن على فلود إقناع جورج نولان (الرئيس التنفيذي لشركة ماكس- برو) بالموافقة على هذه التغييرات.

أولًا: الإداريون المُؤثِّرون الملهمون

تشعر هذه الفئة (تُمثِّل ما نسبته (25%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة) بالحماس تجاه الأفكار الجديدة، ويمكنها

استيعاب معلومات كثيرة بسرعة، والميل إلى معالجة كل شيء بصريًّا؛ إذ ترغب في الانتقال سريعًا من الفكرة الكبيرة إلى المواصفات، ولا سيما تلك التفاصيل المتعلقة بالتنفيذ. يوصف الكاريزميون غالبًا بأنهم حماسيون، وجاذبون، ومُفوَّهون، ومُهيمِنون، ومثابرون؛ إنهم أفراد لا يخشون المخاطرة، ويتحملون المسؤولية، ويأسرهم الذكاء والحقائق، ولا يُشغلون دائمًا بشؤونهم الذاتية، وينأون بأنفسهم عن التسلُّط. ومن الأعلام البارزة لهذه الفئة: ريتشارد برانسون، ولي أياكوكا، وهيرب كيلير، وأوبرا وينفري. تجدر الإشارة إلى أن تصنيفات الإداريين التي نوردها في هذا المقال تستند إلى ملحوظاتنا وتجاربنا المباشرة معهم، في حين ترتكز تصنيفات أُخرى على مصادر ثانوية، بما في ذلك وسائل الإعلام.

بالرغم من أن الكاريزميين قد يُظهرون حماسًا كبيرًا لفكرة جديدة، فإن الحصول على التزام نهائي منهم قد يكون أمرًا صعبًا؛ فقد تعلَّموا من التجارب ـ تحديدًا من القرارات السيئة التي اتخذوها ـ أن يُشذِّبوا حماسهم الأولي بجرعة جيدة من الواقعية، وأن يبحثوا عن حقائق تُعزِّز مشاعرهم، وفي حال أخفقوا في ذلك فإنهم يفقدون سريعًا حماسهم لفكرة ما. وفي السياق نفسه، يُفضِّل الكاريزميون حُججًا ترتبط مباشرة بالنتائج النهائية، ويهتمون كثيرًا بالمقترحات التي تجعل شركاتهم أكثر تنافسية، ويندر اقتناعهم بحُجج أحادية الجانب (متحيِّزة) بعيدة كل البُعد عن النتائج. وفي نهاية المطاف،

فإنهم يصدرون قراراتهم النهائية على نحوٍ منتظم جدًّا، وتستند هذه القرارات إلى معلومات متوازنة.

إذا أردت إقناع إداري مُؤثِّر ملهم تعيَّن عليك أولًا أن تشاركه اهتمامه وحماسه، وتتحدَّث بإيجاز عمَّا يثير اهتمامه، وتناقش الأخطار المترتبة على ذلك من دون الخوض في التفاصيل؛ فهذا سيجعل اقتراحك أكثر أهمية، ويزيد من اعتماده عليك وثقته بك. يتعيَّن عليك أيضًا أن تُركِّز النقاش على النتائج، وأن تكون حُججك بسيطة وواضحة، وأن تستخدم وسائل إيضاح بصرية لتوكيد ميزات اقتراحك وفوائده. وفي حال لم تُقدِّم هذه المعلومات المرتبطة بالنتائج (حتى لو لم تُطلَب منك)، فإنك تخاطر بألَّا تكون بحوزة الكاريزمي لاحقًا حين يحتاج إليها. وفي الأحوال كلها، يجب أن تكون صادقًا وصريحًا جدًّا بخصوص الأخطار المتعلقة بقبول اقتراحك، وأن تصف الإجراءات التي قد تساعد على التقليل من تلك الأخطار، وإذا حاولت إخفاء أيِّ عيوب محتملة فكن واثقًا أن الكاريزمي سيكتشفها لاحقًا عندما لا تكون موجودًا لمعالجة أيِّ مشكلات قد يتعرَّض لها.

صحيح أن الإداريين التنفيذيين كلهم أُناس مشغولون، ولكن مدة اهتمام الإداري المُؤثِّر الملهم (الكاريزمي) بما تُقدِّمه قد تكون قصيرة جدًّا؛ لذا يتعيَّن عليك في الاجتماع أن تبدأ بما هو أكثر أهمية، وأن لا تستغرق وقتًا طويلًا في عرضه لكيلا تفقد انتباهه. وحتى إذا كان مُقرَّرًا أن يمتد اجتماعك ساعتين فقد لا تستطيع تقديم عرضك كاملًا؛ إذ يزدري الكاريزميون الحُجج المعلَّبة، ويعمدون غالبًا إلى المقاطعة

طلبًا للنتيجة النهائية. إذن، لا شك أن هذه الفئة تُفضِّل الاجتماعات التفاعلية، وترغب أحيانًا بالحركة في أرجاء الغرفة والسيطرة على النقاش.

قد يبدو الكاريزميون مفكِّرين مستقلين، بيد أنهم يعتمدون غالبًا على الإداريين المتميِّزين الآخرين في الشركة عند اتخاذ قرارات مهمة؛ لذا فإن معرفة هذه النزعة تزيد من فرص نجاحك، وإن مثابرتك الهادئة حاسمة أيضًا؛ إذ يتوقَّع الكاريزميون منك الانتظار بصبر من أجل أن يتخذوا القرار المناسب، ما قد يستغرق بعض الوقت، مع أن حماسهم الأولي قد يدفعك إلى الاعتقاد بغير ذلك. ومن الكلمات الطنَّانة التي قد تساعد على جذب انتباه الإداري المُؤثِّر الملهم: نتائج، أكيد، أفعال، عرض، مراقبة، مظهر، لامع، سهل، واضح، تركيز.

الإقناع بالممارسة: نولان الإدراي المُؤثِّر الملهم

قرَّرت فلود عقد اجتماع مدته ساعة مع نولان والأعضاء الآخرين في اللجنة الإدارية العليا لمناقشة إعادة الهيكلة التي تقترحها. وقبل الموعد بيوم، أخذت تراجع توصياتها مع مدير العمليات جاك وارنيرز (Jack Warniers)؛ الشخص الأكثر ثقة لدى نولان، وقد عبَّر وارنيرز عن مخاوفه بخصوص إعادة الهيكلة التي تريد فلود تناولها ومناقشتها لاحقًا عن طريق المذكرات والرسائل الإلكترونية.

أعدَّت فلود بضعة رسوم بيانية من أجل الاجتماع، ولكنها ستحتفظ بها لنفسها من أجل الاستعانة بها عند الضرورة؛ إنها تريد تحفيز نولان

وجعله يشعر أنه قادر على إدارة النقاش بأيِّ طريقة يشاء؛ لذا قرَّرت تعديل هذه الرسوم في رأسها وفقًا لذلك، وإعادة ترتيب المعلومات على سبورة بيضاء؛ تعرف فلود أيضًا أن نولان يحتاج -في مرحلة ما- إلى تفاصيل التنفيذ كلها -بالرغم من أن معظمها لن يخضع للنقاش في الاجتماع- فعمدت إلى إعداد تقرير كامل ستُسلِّمه إليه فيما بعدُ.

بدأت فلود عرضها برسم مخطط بياني يُظهر التنظيم الحالي ومشكلاته، ثم انتقلت مباشرة إلى توصياتها بجدول يُوضِّح الهيكلة الجديدة وكيفية حلها المشكلات، وقد أكدت فلود أن إعادة الهيكلة ستزيد من فرص المنافسة لشركة ماكس- برو، قائلة: «ستساعدنا إعادة الهيكلة على الاهتمام أكثر بزبائننا، ما يحد من مواطن الخلل، ولا سيما تلك التي تخص عملاءنا المهمين»، ثم أخذت تصف كيف ستساعد إعادة الهيكلة على جعل ماكس- برو تتفوق على المنافسين.

استحوذت أفكار فلود في بادئ الأمر على اهتمام نولان الذي يحب الحلول الجريئة والمبتكرة، وأن يبدأ الحديث عن إعادة الهيكلة الجديدة كأنها قد أُنجزت فعلًا؛ لإبقاء الأمر في نطاقه الصحيح. أخذت فلود تبيِّن التأثير المحتمل للبنية الجديدة، وتتكلم تحديدًا عن تكلفة نقل الكوادر البشرية والاحتمال الكبير بأن يواجه التغيير مقاومة عنيفة من مجموعات عدَّة، ولا سيما قسم تقانة المعلومات الذي سيكون مسؤولًا عن دعم عدد كبير من الموظفين في مناطق بعيدة.

بعد ذلك، أعدَّت فلود تقويمًا تفصيليًّا لأخطار التنفيذ؛ أي ما سيحدث في حال فشلت إعادة الهيكلة، والخطوات التي يمكن أن تتخذها الشركة لتقليل تلك الأخطار، ورأت فلود أن هذا الأمر لن يكون حكرًا على نولان فقط، وإنما يجب مشاركته مع موظفي الشركة الذين سيتولون تطبيق الخطة، وأخيرًا ستتحدَّث عن خطر إبقاء الوضع على حاله بإبراز أدلة تؤكد نيَّة ثلاثة زبائن رئيسين ـ على الأقل ـ لشركة ماكس ـ برو في التحوُّل إلى منافس بسبب عدم رضاهم عن خدمة الزبائن التي تُقدِّمها الشركة.

تدرك فلود أن نولان يريد التحرك بسرعة، فحرصت على أن ينتهي عرضها بطرح سؤال عن الخطوات القادمة. وفي الاجتماع، طلب نولان جدولًا تفصيليًّا مُحدَّدًا بتواريخ عن خطة إعادة الهيكلة. تقول فلود في ذلك: «ظننت أنك قد تكون مهتمًّا بتلك المعلومات؛ لذا فقد ضمَّنتها هذا التقرير، فضلًا عن بيانات تُعزِّزها من البحث الذي أجريناه، ودراسات حالة لعمليات إعادة هيكلة مشابهة في شركات عدَّة، وحقائق أُخرى وثيقة الصلة بالموضوع، وقد ترغب تحديدًا في إلقاء نظرة على قسم تقويم الأخطار». أخبرت فلود نولان أيضًا عن وجود نسختين من التقرير: موجز تنفيذي، وتحليل مفصَّل. في ذلك المساء، وفي أثناء رحلة ليلية إلى الساحل الشرقي، بدأ نولان التفكير في اقتراح فلود، وشرع يتساءل عن الطريقة التي ستُؤثِّر بها إعادة الهيكلة في كبار زبائن شركة ماكس ـ برو، وما إن تصفَّح تقريرها حتى وجد ضالته في صفحة عنوانها «التأثير في أكثر عشرة زبائن أهمية».

ثانيًا: الإداريون المُفكِّرون

المُفكِّرون (تُمثِّل هذه الفئة ما نسبته (11%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة) هم أكثر صانعي القرار قدرة على المناورة والتقصي واستشراف المستقبل؛ لذا يصعب التعامل معهم وإقناعهم. يوصف المُفكِّرون غالبًا بأنهم عقلانيون، ومنطقيون، وأكاديميون، وقُرَّاء نَهِمون، وانتقائيون للكلمات التي يستخدمونها، وتعجبهم الحُجج الكمية المُعزَّزة بالبيانات. وفي المقابل، فإنهم يفتقرون إلى المهارات الاجتماعية، ويميلون إلى إخفاء مشاعرهم، ولكنهم يتميَّزون برغبتين في العمل (توقُّع التغيير، والفوز)، ويتباهون غالبًا بقدرتهم على قهر المنافسين بالأفكار والمناورة، وتراودهم الرغبة في إحكام السيطرة أكثر من الحاجة إلى الابتكار. من الأمثلة البارزة على هذه الفئة: مايكل ديل، وبيل غيتس، وكاثرين غراهام، وألان غرينسبان.

يهتم المُفكِّرون كثيرًا بالبيانات المقارنة، ما يجعل إقناعهم أمرًا صعبًا. فإذا أرادوا إصدار قرار ما فإنهم يجمعون أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تخص الموضوع، بما في ذلك بحوث السوق جميعها، واستبانات الزبائن، ودراسات الحالة، وتحليلات التكلفة أو الفائدة ذات الصلة بالموضوع. ولعل أهم معلومة تَلزمهم هي نَهْجُ المُقدِّم في الانتقال من النقطة (أ) إلى النقطة (ب)؛ لذا فهم يبذلون جهدًا كبيرًا لفهم مختلف وجهات النظر المرتبطة بموقف معيَّن. وخلافًا للكاريزميين، فإن المُفكِّرين يكرهون المخاطرة كثيرًا.

عندما تحاول إقناع مُفكِّر ما فإن أفضل مقاربة تعتمدها هي عرض أسباب قلقك ومخاوفك المتعلقة باقتراحك؛ لأن المُفكِّر يجيد العمل حين يعرف الأخطار التي تنتظره. فهو سيطرح غالبًا مجموعة من الأسئلة للاستكشاف وفهم مختلف الأخطار المتعلقة بخيار واحد. وبوجه عام، يمكن استمالة المُفكِّرين حين تتوافق الحُجج والعرض مباشرة مع نمط إدراكهم. والمثير للاهتمام أن طريقة تفكيرهم تكون انتقائية جدًّا، لكنها ليست دائمًا منهجية بصورة كاملة، فمثلًا قد يُعوِّقون عملية اتخاذ القرار إذا شعروا أن اتفاقًا ما (نسبة المخاطرة فيه منخفضة نسبيًّا لتوفير المال والوقت) قد يخدم مصلحتهم.

لن ينسى المُفكِّرون أبدًا أيَّ تجربة سيئة أو فاشلة؛ لذا احرص أن تكون توصياتك لهم هي الخيارات الفضلى حقًّا (ينطبق ذلك على الفئات الأُخرى لصانعي القرار عمومًا، والمُفكِّرين بوجه خاص). وعلى أيِّ حال، سيدرك المُفكِّرون -في نهاية المطاف- البديل الأفضل فعلًا؛ لذا فمن المستحسن أن لا تُقدِّم لهم أيَّ استنتاجات، وإلَّا ستُعَدُّ بالنسبة إليهم شخصًا غير مفيد، أو حتى غير جدير بالثقة. يُذكَر أن إحدى الإستراتيجيات الفاعلة لإقناع المُفكِّرين هي منحهم وقتًا طويلًا للتوصل إلى استنتاجات وحدهم.

عند عقد الاجتماع، سيسمع المُفكِّرون غالبًا وجهات نظر متناقضة، وقد يكون هذا محيِّرًا جدًّا، ولكن تذكَّر أنهم لا يحبون إظهار أوراقهم سريعًا؛ لذا توقَّع ألَّا تستطيع تمييز شعورهم الحقيقي بخصوص أيٍّ من الخيارات التي تُقدِّمها. وللحقيقة، فإن المُفكِّرين لا يكشفون

غالبًا عن نواياهم قبل اتخاذ قراراتهم النهائية، وقد يستغرقون وقتًا طويلًا في التفكير؛ لذا كن مستعدًّا للصمت حينما يبدؤون التفكُّر في المعلومات التي قدعرضتها. وهذه بعض الكلمات الطنَّانة التي قد تلفت انتباه المُفكِّر: جودة، أكاديمي، تفكير، أرقام، يبدو معقولًا، ذكي، خطة، خبير، منافسة، برهان.

الإقناع بالممارسة: نولان الإداري المُفكِّر

تدرك فلود جيدًا أن إقناع نولان يتطلَّب تقديم بيانات وحقائق وأرقام كثيرة؛ لذا فإن إستراتيجيتها تُركِّز على عرض الكثير من الحقائق والمعلومات، وتُفسِح المجال لمناقشة كلٍّ منها ليتمكَّن نولان من الإحاطة بها، وفهم كل ما يرد فيها. وترى فلود أن أفضل طريقة لعرض إستراتيجيتها هي توزيعها على اجتماعين، بحيث يشتمل الأول على عرض أفضل حُججها بخصوص الأسباب الموجبة لإعادة هيكلة شركة ماكس- برو، وتأكيد أن بقاء الأمور على حالها سيفضي غالبًا إلى فقدان الشركة الكثير من الزبائن، وبحثهم عن منافسين آخرين. ومن المثير للاهتمام أن تجاهل هذه الحقيقة (إبقاء الوضع على ما هو عليه) هو آخر موضوع ستعرضه فلود على نولان إذا كان كاريزميًّا، ولكن الحقيقة أن فلود رتَّبت عرضها ليناسب الإداري المُفكِّر لا الإداري المُؤثِّر الملهم (الكاريزمي).

تتضمَّن إستراتيجية فلود بيانًا لتفاصيل الطريقة التي تحوي ثلاثة خيارات مقترحة لإعادة الهيكلة، وكذلك النهج الذي اتَّبعته فلود في

جمع البيانات وتقويمها. وفي المقابل، يتعيَّن على نولان أن يُحدِّد سريعًا الخطوات المهمة التي أغفلتها فلود، أو الافتراضات غير الصحيحة التي قدَّمتها، ولا شك أن ذلك سيفيد فلود فيما بعدُ؛ لأن نولان يتولَّى الآن إدارة دفة منهجها.

تتضمَّن إستراتيجية فلود أيضًا ذكرًا لحسنات كل خيار ومساوئه، وعرضًا لدراسات حالة عن عمليات إعادة هيكلة مشابهة، بما فيها تلك المتعلقة بصناعات أُخرى التي حدثت في أوقات مختلفة. تُمثِّل دراسات الحالة عددًا متساويًا تقريبًا من حالات النجاح والفشل، وقد أوضحت فلود أسباب نجاح كلٍّ منها أو فشلها، وكتبت على سبورة بيضاء قائمة تحوي قواعد إعادة الهيكلة وإرشاداتها، وتركت لنولان أن يضيف إليها لمسته الخاصة.

وجَّه نولان وابلًا من الأسئلة إلى فلود في أثناء تقديم عرضها، ولكن ذلك لم يَنَلْ من عزيمتها؛ إذ تعي جيدًا أن هذا ليس هجومًا شخصيًّا، وأنه يستهدف طريقة معالجتها الموضوع أو بياناتها، وتعي أيضًا المَواطن التي تكون فيها بياناتها غير حاسمة أو متناقضة، وكذلك المَواطن التي تُقدِّم فيها افتراضات باستخدام حدسها فقط، والأقسام التي تبدو فيها حُججها ضعيفة؛ لذلك كله يعمل نولان وفلود على معالجة الخلل في الاقتراح المُقدَّم. أمَّا بالنسبة إلى درجة تقويم الأخطار فترى فلود أنها تتراوح بين (40 – 60)، في حين يرى نولان أنها يجب أن تكون (50 – 50).

في نهاية الاجتماع الأول، قدَّمت فلود قائمة تضم المهام التي يجب إنجازها، وأشارت إلى الأقسام التي يتعيَّن جلب المزيد من البيانات عنها لسدِّ الثغرات التي تكشَّفت في نقاشها، وذلك قبل انعقاد الاجتماع الثاني، وقد ساعدها نولان على تحديد الأولويات في القائمة، قائلًا: «حسنًا، لا أظن أننا نستطيع الحصول على بيانات جيدة هنا؛ لذا دعينا نعتمد على مشاعرنا فحسب».

لخَّصت فلود في الاجتماع الثاني -بإيجاز- الموضوعات التي طُرِحت للنقاش سالفًا، فضلًا عن التصحيحات والتعديلات التي طلبها نولان. ولمَّا كانت فلود تعرف أنه يكره المفاجآت فقد حرصت على بيان كل ما هو جديد بصورة تختلف عن العرض السابق، مثل البيانات المُعدَّلة، وكذلك استعانت بالبيانات المُحدَّثة لشرح كيف توصلت إلى أفضل طرائق إعادة الهيكلة التي تزيد كثيرًا من نسب النجاح في حين تُبقي الأخطار عند مستوى مقبول. ختامًا، عرضت فلود التكاليف المالية المفترضة والعائدات الإضافية التي ستنتج غالبًا من التغيير، ولكن يتعيَّن عليها -بعد انتهاء الاجتماع- أن تنتظر أسابيع عدَّة، بل أشهرًا، حتى يتخذ نولان قراره.

ثالثًا: الإداريون المُشكِّكون

يرتاب المُشكِّكون (تُمثِّل هذه الفئة ما نسبته (19%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة) كثيرًا بأيِّ بيانات تُعرَض عليهم، ولا سيما تلك التي تتعارض مع وجهة نظرهم.

ربما تكون أكثر صفات المُشكِّكين وضوحًا هي قوة الشخصية، يضاف إلى ذلك كثرة طلباتهم، ونظرتهم السلبية إلى الأشياء، وطباعهم السيئة، وتمرُّدهم، وميلهم إلى العزلة والعداء والشجار. وفي المقابل، يوصف هؤلاء غالبًا بأنهم أشخاص يتولَّون زمام المبادرة، ويميلون إلى الاستغراق في التفكير والتصرف وفقًا لمشاعرهم. ومن الأمثلة عليهم: ستيف كيس، ولاري إليسون، وتوم سيبل.

لا تتفاجأ كثيرًا إذا نهض المُشكِّك في أثناء تقديمك المقترحات، وغادر المكان مؤقتًا؛ ليتلقَّى مكالمة هاتفية، أو يتابع حديثًا جانبيًّا مدة طويلة من الوقت. واعلم أنه سيستنفد الكثير من وقتك وطاقتك، وأنه سيناقشك بحدَّة كلما سنحت له الفرصة. وفي الوقت الذي يُطلِق فيه المُفكِّر وابلًا من الأسئلةالموضوعية التي لا تَمُتُّ لشخصه بصلة، فإن المُشكِّك يحرص على ذلك كل الحرص؛ فلا تَدَعْ ذلك يُؤثِّر فيك سلبًا، وامضِ قُدُمًا بعرضك ملتزمًا الهدوء والمنطق والحكمة. أمَّا النبأ السار فهو أنك ستعرف فورًا طبيعة المُشكِّك وتسبر أعماقه، فيخبرك بما يفكِّر فيه لشخصيته القوية.

كلما كنت صادقًا في طرحك وعرضك نِلْتَ ثقة المُشكِّك. وبوجه عام، يميل المُشكِّكون إلى الوثوق بأُناس يشبهونهم، مثل: الأشخاص الذين درسوا في الكلية نفسها، وأولئك الذين عملوا في الشركات عينها. فإذا كنت تفتقد إلى ثقة الإداري المُشكِّك فإن عليك البحث عن طريقة ما لكسبها قبل الاجتماع أو في أثنائه، مثل نَيْلِ موافقة شخص يثق به المُشكِّك، فهذا يجعل المُشكِّك مُتمسِّكًا بموقفه الراسخ، ويدعك -في

الوقت نفسه- تناقش صراحةً القضايا التي يرغب فيها. وبالرغم من إمكانية نقل المصداقية (من زميل مثلًا)، فإنه يجب كسبها في نهاية المطاف، وربما يتعيَّن عليك مواجهة استجواب صارم جدًّا لتحظى بها.

تذكَّر أن تحدي المُشكِّك ينطوي على مخاطرة، وأنه ينبغي توخي الحذر عند القيام بذلك. قد يتطلَّب إنجاز العمل أحيانًا تصحيح معلومات غير صحيحة يعتمد عليها المُشكِّك، فمثلًا إذا قال المُشكِّك -مُخطِئًا- أن تكاليف البحث والتطوير في شركتك قد زادت كثيرًا بحيث لا يمكن الوفاء بها، فقد ترد: «هل تختبرني؟ لقد قلت لي قبل بضعة أشهر إنه يجب زيادة الإنفاق لنتمكَّن من استعادة صدارتنا في تطوير منتجات مبتكرة، ولكن هذا كله ربما تغيلا». وبعبارة أُخرى، إذا أردت تصحيح معلومةٍ لمُشكِّك فاترك له مجالًا يحفظ به ماء الوجه، ودَعْهُ يحافظ على سمعته وغروره لكي يثق بك، وتذكَّر أن المُشكِّكين لا يحبون المساعدة، ويُفضِّلون أن يظن الناس أنهم يعرفون الكثير.

بالرغم من أن إقناع المُشكِّك قد يبدو عملًا صعبًا، فإن العملية -في واقع الأمر- سهلة جدًّا؛ إذ يريد المُشكِّكون المضي قُدُمًا بأفكار مطورة، لكنهم يحتاجون أولًا إلى التأكد أن مصدرها هم أشخاص موثوق بهم. علمًا بأن المُشكِّكين يصدرون دائمًا قراراتهم فورًا، أو خلال أيام معدودات. من الكلمات الطنَّانة التي يمكن استخدامها في هذا المقام: شعور، استيعاب، سلطة، فعل، شك، ثقة، مقبول، طلب، تعطيل.

الإقناع بالممارسة: نولان الإداري المُشكِّك

تعرف فلود أنها تفتقر إلى النفوذ اللازم لتقديم اقتراحها مباشرة إلى نولان؛ لذا طلبت مساعدة مدير العمليات جاك وارنيرز الذي يثق به نولان. فبعد أن يحظى الاقتراح بموافقة وارنيرز، تطلب إليه أن يشاركها تقديمه، وتأمل أن يُعِينها على ذلك مصداقيته وثقة نولان به. اتَّفق الاثنان سلفًا أن يضطلع وارنيرز بمهمة عرض المعلومات الرئيسة كلها، بما في ذلك إعادة الهيكلة المقترحة، وأيٌّ بيانات قد تكون مثيرة للجدل.

حرص وارنيرز وفلود في أثناء الاجتماع على تقديم حُججهما وفق الترتيب نفسه في حال كان نولان مُفكِّرًا لا مُشكِّكًا، ما يؤكد صحة المصادر التي استقوا منها معلوماتهما. تدرك فلود أن نولان يريد سماع أشياء من مصادر موثوقة عدَّة، وأنه كلما كان العدد أكبر أصبح الوضع أفضل؛ لذا فهي تبادر إلى القول عندما يناقشان استبانة تسويق حديثة: «لقد سمحت لنفسي بترتيب اتصال بينك وبين مجموعة من الخبراء المحليين المهتمين ببحوث التسويق لمناقشة هذه النتائج بمزيد من التفصيل». وفي حال اعترض نولان على شيء فإن فلود ووارنيرز يعملان بسرعة لتهدئة مخاوفه، فمثلًا تعرف فلود أن نولان يحترم بيل غيتس، فتُخفِّف من اعتراضاته بالقول: «أفهم ما ترمي إليه، لكنك تتذكّر -على الأرجح- أن مايكروسوفت (Microsoft) أقدمت على خطوة مماثلة قبل عامين تقريبًا».

تحرص فلود ووارنيرز على احترام غرور نولان عند كل منعطف، فعندما يناقشان دراسات الحالة ـ مثلًا ـ فإنهما يُقدِّمان كل واحدة منها بالقول: «لقد رأيت ـ على الأرجح ـ هذه من قبل ...»، أو: «مثلما تعرف، فقد فشلت هوليت ـ باكارد (Hewlett_Packard) في إعادة هيكلة مماثلة بسبب ...». وفي كل مثال، يحرص وارنيرز وفلود على بيان أن سمعة الشركة قد تحسَّنت أو تدهورت نتيجة إعادة الهيكلة.

ولمَّا كان نولان يُشكِّك في أيِّ شيء نظري على وجه الخصوص، فقد حرص وارنيرز وفلود على أن تكون حُججهما واقعية قدر المستطاع، وأن تُستمد من العالم الحقيقي، فمثلًا عند الحديث عن إعادة توزيع (200) موظف فإنهما حاولا الإشارة إلى التفاصيل المتعلقة بذلك كله: «يتعيَّن علينا إغلاق هذا المبنى في جادة هنتر وتأجير المكان، بما في ذلك ساحة المرأب المجاور. ونظرًا إلى تصميم المبنى غير الاعتيادي؛ فقد نفكِّر في تحويله إلى حاضنة أعمال».

في نهاية عرضهما، أرضى وارنيرز وفلود نزعة التمرُّد لدى نولان بالقول: «إن إعادة الهيكلة المقترحة تشبه السباحة عكس التيار (buck the trend)»، وأقرَّا أيضًا بأن نولان هو مُلهِمهما فيما ذهبا إليه. يقول وارنيرز: «في الاجتماع الأخير للجنة الإدارية العليا، تحدَّثت عن حاجتنا إلى التحقق من عدم فقدان زبائننا، وقد حفزنا تعليقك إلى التفكير في مسألة إعادة الهيكلة هذه». ختامًا، أنهى وارنيرز وفلود عرضهما بتقديم خطة العمل المقترحة لإعادة الهيكلة، إضافةً إلى برنامج

يشتمل على أهم الأحداث. وفي هذه المرحلة، فإن نولان هو الذي يتولَّى إدارة النقاش وحده.

رابعًا: الإداريون المُقلِّدون

يتخذ المُقلِّدون (تُمثِّل هذه الفئة ما نسبته (36%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة) قراراتٍ بناءً على الطريقة التي توصلوا بها إلى قرارات مشابهة في الماضي، أو الطريقة التي اعتمدها إداريون موثوقون آخرون. وبوجه عام، يُحجِم المُقلِّدون عن إصدار القرارات مبكرًا بسبب خوفهم من الوقوع في الخطأ. وبدلًا من هذا، فإنهم يثقون بعلامات تجارية معروفة وبعقد صفقات، وهما أمران ينطويان على أخطار أقل. والمُقلِّدون بارعون أيضًا في رؤية العالم من عيون أشخاص آخرين. والمثير للاهتمام أنه بالرغم من حرصهم الشديد فقد يكونون عفويين أحيانًا، والأهم أنهم صانعو قرار يتحلَّون بالمسؤولية، ولهذا نجدهم غالبًا في شركات كبيرة. وللحقيقة، فإن هذه الفئة تُمثِّل أكثر من ثلث الإداريين الذين شملتهم الدراسة، وهم بذلك يُمثِّلون أكبر مجموعة من الفئات الخمس لصانعي القرار. ومن هؤلاء: بيتر كورس، ودوغلاس دافت، وكارلي فيورينا.

قد يدفعك المُقلِّدون إلى العمل في قوائم طويلة من القضايا، ويعترضون مرارًا على موقفك (شأنهم في ذلك شأن المُشكِّكين)، ولكن لا تَدَعْ هذا يُثبِّط عزيمتك؛ فهم -في نهاية المطاف- لن يوافقوا على شيء إلَّا إذا تحققوا من نجاحه في مكان آخر، ولكنهم لا يعترفون

بذلك. وللحقيقة، فإنهم نادرًا ما يُقِرُّون أنهم مُقلِّدون، وسيحاولون -عوضًا عن ذلك- إيهامك أنهم مبتكرون وأصحاب فكر مستنير، وهذا ما يجعل الكثيرين ينظرون إليهم بوصفهم مُشكِّكين. وعلى كل حال، فإن المُقلِّدين ليسوا تواقين إلى الشك بطبيعتهم، وهم يُفضِّلون مدَّ يد العون لهم لاستيعاب ما لا يفهمونه بالرغم من أنهم قد يتولَّون زمام المبادرة، ويبرعون في العمل حينما يصبح المنشار في العقدة. وبوجه عام، فإن الأشخاص الذين يصعب تصنيفهم في إحدى فئات صنع القرار يكونون مُقلِّدين؛ لأن أقرانهم في المجموعات الأربع الأُخرى يميلون إلى إظهار صفاتهم على نحوٍ أكثر وضوحًا.

بالرغم من أن المُقلِّدين يُمثِّلون غالبًا الفئة التي يصعب تحديدها من بين الفئات الخمس، فإن إقناعهم قد يكون هو أسهل ما في الأمر إذا ضغطْتَ على المفاتيح الصحيحة. فَلكَيْ تنال موافقة المُقلِّد؛ يجب أولًا أن يشعر بالثقة حيال اقتراحك، وأن تُثبِت له أن آخرين قد حققوا ما يصبون إليه على هذا الدرب؛ فليس مفاجِئًا أن يميل المُقلِّدون إلى التركيز على أساليب ثبتت نجاعتها، علمًا بأن المراجع والدلائل هي عوامل إقناع مهمة جدًّا بالنسبة إليهم.

ولكن، احذر عند تعاملك مع مُقلِّد من تقديم صورة زاهية عن نفسك إلَّا إن كنت تحظى بسجل مهني حافل بالنجاح، وبدلًا من ذلك انظر إلى قرارات سابقة اتخذها المُقلِّد تُعزِّز وجهات نظرك، أو اعثر على قرارات مشابهة أقرَّها إداريون آخرون يثق بهم المُقلِّد. والصحيح أن المُقلِّدين يتطلعون إلى حلول مبتكرة جديدة رائدة، لكنها -في

الوقت نفسه- أكيدة موثوقة آمنة نوعًا ما. وفي نهاية المطاف، فإن المُقلِّدين يضعون نَصْب أعينهم الحفاظ على وظائفهم؛ لذا فهم لا يتخذون قرارات غير نمطية (out_of_box) إلَّا نادرًا. وفي الحقيقة، فإن الطريقة الوحيدة لإقناع بعض المُقلِّدين تكون باعتماد إستراتيجية جريئة حقًّا تتمثَّل في جعل شخص آخر يُنجِزها بنجاح أولًا. وهذه بعض الكلمات الطنَّانة التي تُستخدَم في أثناء التعامل مع هذه الفئة: مبدع، يُسهِّل، يُسرِّع، لامع، مثل السابق تمامًا، خبرة، شبيه بِ، سابق، ما ينجح، طريقة قديمة.

الإقناع بالممارسة: نولان الإداري المُقلِّد

تعلم فلود أن مهمتها بسيطة؛ إذ يتعيَّن عليها جعل نولان يشعر بالراحة، لأن قرار إعادة الهيكلة لا ينطوي على أخطار جمَّة. ولإتمام الاتفاق، يجب أن تجعله يشعر بطريقة ما أنه مبدع.

عندما عُقِد الاجتماع قدَّمت فلود حُججها وفق الترتيب نفسه الذي كانت ستلتزم به لو كان نولان مُفكِّرًا أو مُشكِّكًا. ولكن، لمَّا كان نولان مُقلِّدًا فقد ركَّزت فلود على دراسات الحالة (ثماني دراسات تحديدًا). لقد كان وَقْع هذا النقاش إيجابيًّا في نفس نولان؛ لأنه -مثل المُقلِّدين جميعًا- ماهر في وضع نفسه مكان آخرين. وفي السياق نفسه، فقد تضمَّنت إستراتيجية فلود عدم ذكر أيِّ أمثلة على عمليات إعادة هيكلة فاشلة، ولكنها حرصت على الاحتفاظ بها؛ تحسبًا لقيام نولان بطلبها. كانت دراسات الحالة الثماني لصناعات لا تَمُتُّ بصلة لشركة ماكس-

برو، ما جعل فلود تُحقِّق رغبة نولان في أن يكون مبدعًا، بقولها: «قد نكون أول مَن يقوم بهذا النوع من إعادة الهيكلة في مجال عملنا».

لاحقًا، قدَّمت فلود ثلاثة خيارات لإعادة الهيكلة المقترحة، وربطت كلًّا من دراسات الحالة التي أعدَّتها بأحد تلك الخيارات. وبتوجيه نولان نحو الخيار الثالث الذي تُفضِّله، فإنها ربطت أربع دراسات حالة بهذا الخيار. وفي المقابل، فهي لن تُزوِّد نولان سوى بدراستي حالة فقط لكلٍّ من الخيارين الآخرين. وما إن يلحظ نولان أن الخيار الأول هو الأرخص حتى تكون فلود مستعدة لمناقشة تلك المسألة فورًا؛ لأنها تعرف مدى اهتمامه بعقد الصفقات (أظهر تحليلها المُفصَّل أن الخيار الثالث الذي يعتمد أساسًا على معدَل وفق الأخطار، هو حقيقةً الأقل تكلفة؛ لأنه الأكثر ثباتًا).

إن تقديم ثلاثة خيارات لنولان لا يمنحه الفرصة لتفضيل أحدها فحسب، بل قد يجعله مبدعًا أيضًا، وذلك بجمع ميزات الخيارين: الأول والثالث، وهو أمر توقَّعت فلود أن يفعله نولان. وفي الواقع، لقد شجَّعته على فعل ذلك بتقديم مكوِّنات ثانوية معيَّنة من خيارات مختلفة؛ كلٌّ على حِدة. وبالنسبة إلى نولان، فإن قدرته على الدمج ومقارنة أجزاء مختلفة من إستراتيجيات ثبتت نجاعتها يُعَدُّ أمرًا مثاليًّا، ويجعله يشعر أنه مبدع من دون التعرُّض لأيِّ أخطار رئيسة.

في نهاية الاجتماع، حاولت فلود الاستفادة من رغبة نولان في كلٍّ من التجديد والأمان بقولها: «نعم، لقد عمدت شركات أُخرى إلى

تنفيذ هذا النوع من إعادة الهيكلة، ولكن ستكون لدينا خبرة أكثر في تطبيقها؛ لذا سننجزها بسرعة أكبر وتكلفة أقل. ولأننا نعرف سلفًا ما يُجدي نفعًا؛ فإننا سنتخذ الإجراءات الملائمة لتجنُّب مشكلات محتملة».

تفهم فلود أن المُقلِّدين سيحافظون على الوضع الراهن إلَّا إذا قُدِّمت لهم معلومات لا يمكن تجاهلها. ولمَّا كان نولان مهتمًّا جدًّا بسماع كيف أنجزت شركات أُخرى مشروع إعادة الهيكلة بنجاح، فإن فلود تتوقَّع أن تسمع منه في أيام؛ إذ يميل المُقلِّدون إلى العمل سريعًا إذا كانت نسبة النجاح مرتفعة ونسبة الأخطار منخفضة.

خامسًا: الإداريون المُسيطِرون

يمقت المُسيطِرون (تُمثِّل هذه الفئة ما نسبته (9%) من مجموع الإداريين الذين شملتهم الدراسة) المجهول والغامض، ويهتمون بالحقائق المجرَّدة والتحليلات الخاصة بالحُجج. أمَّا مخاوفهم وشعورهم بعدم الأمان فيُقيِّدهم، ويُحفِّزهم في الوقت نفسه. توصف هذه الفئة بأنها واعية، ومنطقية، ودقيقة، وتحليلية، وموضوعية، ومفتونة بالتفاصيل، وغير عاطفية. والمُسيطِرون -شأنهم شأن المُشكِّكين- يتصفون غالبًا بشخصيات قوية، وقد يصل بهم الأمر إلى درجة الاستبداد، وهم يعتقدون أنهم أفضل مندوبي المبيعات، وأمهر خبراء التسويق، وأحسن الإستراتيجيين... وبينما يبرع المُقلِّدون في وضع أنفسهم مكان آخرين يرى المُسيطِرون الأمور من منظورهم

فقط، ويصدرون -أحيانًا- أحكامًا وتعليقات قاسيةً تُنفِّر الآخرين منهم. يتميَّز المُسيطِرون أيضًا بالعزلة والاستغراق في التفكير غالبًا، وهما صفتان قد تدفعان بهم إلى اتخاذ قرارات أحادية الجانب؛ فالإداري المُسيطِر قد يتحدَّث إلى آخرين بخصوص قرار ما، لكنه لا يصغي إليهم ولا يحفل بآرائهم إلَّا نادرًا. ومن الأعلام البارزة لهذه الفئة: جاك نصر، وروس بيروت، ومارثا ستيورات.

إذا أردت التعامل مع المُسيطِرين تعيَّن عليك أولًا التغلُّب على مخاوفهم الداخلية التي سيتظاهرون بأنهم لا يحفلون بها، لكنهم -حقيقةً- يحاولون إخفاءها بإيلاء التفاصيل المعقَّدة للعمليات والإجراءات اهتمامًا زائدًا. قد يكون التعامل مع مسيطرين شبيهًا بممارسة لعبة القط والفأر؛ فأنت ستحاول دائمًا إيجاد بعض المعلومات التي يطلبونها.

عند عقد اجتماع ما، تذكَّر أن المسيطرين قد يستغرقون بالتفكير في شؤونهم الشخصية؛ لذا كن مستعدًّا للصمت أوقاتًا طويلةً في أثناء العمل معًا، وتذكَّر أيضًا أنهم إذا وقعوا في مأزق ما فإنهم لا يذعنون إلَّا نادرًا. وبالرغم من أنهم ينشدون الدقة والحقائق فإن هذا لا يعني -بالضرورة- أنهم سيتخذون قرارات ذكية وعقلانية؛ إذ إنهم ينتقلون فجأة إلى استنتاجات غير منطقية في أغلب الأحيان. وخلافًا للكاريزميين الذين يُظهرون استعدادًا لتحمُّل مسؤولية قراراتهم، يحاول المُسيطِرون تجنُّب المحاسبة والمساءلة، فإذا حدث خلل ما افترضوا أنه خطأ تسبَّب به آخرون.

اعلم أنه لا يمكنك إقناع المُسيطِر إلَّا إذا كانت حُجَّتك قوية وبسيطة وجديرة بالثقة، فهو يهتم كثيرًا بالتفاصيل، ولكن في حال قدَّمها خبير فحسب. وقد ثبت أن الطريقة الوحيدة لإقناع مُسيطِر بفكرة ما هي عدم محاولة بيعها له، وإفساح المجال له ليفكِّر في شرائها؛ لذا اكتفِ فقط بتوفير المعلومات التي تَلزمه، وادعُ اللّه أن يُلهِمه الصواب ليقتنع بالفكرة.

بالرغم من أن المُسيطِرين والمُشكِّكين يشتركون بصفات عدَّة، فإنه توجد صفة رئيسة تُميِّز بعضهم من بعض، هي أن المُسيطِرين يستغرقون وقتًا طويلًا لاتخاذ القرار (يكرهون الإلحاح)، في حين أن المُشكِّكين هم أكثر سرعة في العمل. ولهذا فإن أكثر ما يُغضِب المُسيطِر هو أن تضغط عليه بقوة من أجل اقتراحك. فعندئذٍ، سينظر إليك ـعلى الأرجحـ بوصفك جزءًا من المشكلة لا الحل. وهذه بعض الكلمات الطنَّانة التي يُفضَّل استخدامها عند التعامل مع المُسيطِر: تفاصيل، حقائق، سبب، منطق، سلطة، تعامل، مادي، استيعاب، الحفاظ على ولائهم، جعلهم يدفعون، أنجزه فحسب.

الإقناع بالممارسة: نولان الإداري المُسيطِر

يُعرف نولان بأنه لا يُطبِّق سوى أفكاره فقط؛ لذا تدرك فلود ضرورة توليِّه زمام خطتها المقترحة لإعادة الهيكلة. وللقيام بذلك، فإنها جهَّزت نفسها للرحلة الطويلة التي تنتظرها. وفي غضون أشهر معدودة، أرسلت إليه كمًّا هائلًا من المعلومات والبيانات، بما في ذلك

تقارير عن الزبائن، ودراسات تسويق، وتقديرات مالية...، عن طريق وسائل التواصل كلها (المطبوعة، والمرئية، والشبكة العنكبوتية). لقد عملت على تقويض دفاعاته بهدوء عن طريق تزويده بمعلومات كثيرة متتابعة، في إشارة توحي إليه أنه المسؤول الأول عن اتخاذ القرار.

بدايةً، ركَّزت فلود على البيانات التي تُبرِز مشكلات شركة ماكس- برو؛ لأنها تعرف جيدًا أن دراسات الحالة ومعلومات أُخرى لن تكون مهمة له بالقدر نفسه. فكانت مراسلاتها (مذكِّراتها) تحثُّ نولان على طلب معلومات أُخرى، وأحيانًا طلب بيانات سرية لا تَمُتُّ بصلة للموضوع. لقد زوَّدته بذلك بالرغم من إدراكها أنه قد لا يُلقي نظرة عليها.

بعد مُضي أربعة أشهر بدأت فلود تشعر أنها مستعدة لتقديم عرض رسمي، لكنها كانت تقاوم الرغبة في ذلك؛ إذ يجب أن يطلب نولان نفسه عقد الاجتماع. وحتى ذلك الوقت يجب أن تَقنع بإرسال مزيد من المعلومات إليه، وهذا ما حصل، فكانت تبعث له دائمًا المعلومات على نحو بسيط منظَّم؛ فقد كتبت له مرةً في خطاب عادي: «مُرفَق بالخطابٍ نتائج استبانة حديثة للزبائن، وكيف تتوافق مع مواد أُخرى لدينا». حرصت فلود أيضًا على تحديد (لا حَلِّ) تناقضات واضحة في البيانات، فهي تعرف أن نولان يتباهى بكشف هذا النوع من التناقضات. وحدث أن كتبت له في خطاب واحد: «أُرسِل إليك بحثًا جديدًا من والكر للاستشارات (Walker Consulting)، ويبدو أنه يناقض الدراسة التي طلبناها العام الماضي. لا أعرف بأيِّهما أثق».

أخيرًا، فقد يؤدي حدث ما (مثل فَقْدِ أحد أهم زبائن ماكس- برو) إلى البدء بالعملية المطلوبة. وبفضل صبر فلود وضغطها المتواصل، يستشعر نولان أهمية هذا التطور الأخير، فيدعو إلى اجتماع لكبار الموظفين من أجل مناقشة ما يجب على ماكس- برو أن تفعله، وكذلك مناقشة مسألة إعادة الهيكلة المحتملة للشركة.

قد يزدري بعض النقَّاد تصنيفنا هذا. وبوجه عام، لا يحب كثير من الإداريين وصفهم بالمُقلِّدين أو المُسيطرين. والحقيقة أننا لا نُفضِّل أسلوب صنع قرار على آخر، وأن تصنيفنا هو فقط أوصاف موجزة للسلوك الرئيس في كل مجموعة؛ لذا فقد يكون كل أسلوب فاعلًا جدًّا في بيئة معيَّنة؛ فالمُقلِّدون -مثلًا- يتمتعون بحسٍّ عالٍ من المسؤولية، وربما يكونون قادة رائعين في شركات كبيرة ومعروفة. وبالمثل، فقد يكون المُسيطِرون مديرين فاعلين جدًّا في القطاع التجاري، ومارثا ستيورات خير مثال على ذلك.

ختامًا، فإننا لا نقصد الإفراط في تبسيط الطرائق المعقَّدة والغامضة غالبًا التي يعتمدها الأشخاص لاتخاذ القرارات. لا شك أن صنع القرار هو عملية شائكة متعدِّدة الجوانب، وقد لا يتمكَّن باحثون من فهمها تمامًا ألبتة؛ لذا فإننا نجزم أن الإداريين يميلون إلى اتخاذ قرارات مهمة بطرائق متوقعة، ومعرفة ما يُفضِّلون سماعه أو رؤيته من معلومات مُحدَّدة في مراحل معيَّنة من عملية اتخاذهم القرار، ما قد يُسهِم كثيرًا في جعل كفَّة النتيجة تميل إلى مصلحتك.

نُشِر أصلًا في شهر أيار عام 2002م.

الاستفادة من علم الإقناع

لروبرت ب. سيالديني

إن قلَّة محظوظة تتمتع بهذا الأمر، في حين يفتقر معظمنا إليه. وبالمثل، فإن حفنة من الأشخاص الموهوبين تعرف كيف تحظى بسهولة بانتباه الجمهور، وتسيطر على الوضع المُتأزِّم والتردُّد والشك، وتُغيِّر الرأي المعارض. إن مراقبة أساتذة الإقناع هؤلاء في أثناء عملهم الساحر لهو أمر مثير للإعجاب ومحبط في آنٍ معًا؛ إذ لا يقتصر الإعجاب على الطريقة السهلة التي يستفيدون بها من جاذبيتهم وبلاغتهم في إقناع آخرين بفعل ما يريدونه فقط، وإنما يستغلون حماس الجمهور لتنفيذ ما يُطلَب إليه، وكأن الإقناع نفسه معروف لا يطيقون صبرًا لردِّ جميله.

أمَّا الجزء المحبط من التجربة فهو أن هؤلاء المُقنِعين بالفطرة لا يستطيعون غالبًا تفسير مهارتهم الجديرة بالملاحظة، أو نقلها إلى آخرين. صحيح أن أسلوب تعاملهم مع الناس فن، وأن الفنانين عمومًا يبرعون في الفعل أكثر من القول، ولكن معظمهم لا يستطيعون مدَّ يد العون إلى مَن يتمتعون فقط بالجاذبية ونزر يسير من البلاغة، ما يُحتِّم عليهم مواجهة تحدي القيادة الأساسي: الإنجاز عن طريق الآخرين. إنه تحدٍّ يبغضه إداريو الشركات الذين يضطرون كل يوم إلى اكتشاف

طريقة لتحفيز الذات والعمل بصورة مستقلة. لقد ولَّى زمن اللعب ببطاقة (لأنني المدير)، فهي إذا لم تكن مهينة ومثبطة لمعنويات الأفراد جميعًا، فإنها لن تكون ملائمة في عالم تحكمه الفرق المتداخلة التي ألغت الوظائف، وتغلب عليه المشروعات المشتركة، والشراكة بين مؤسسات السلطة. ففي هذه البيئة، يكون لمهارات الإقناع تأثير أكبر بكثير في سلوك الآخرين من البنى الإدارية الرسمية.

وعودًا على ذي بدء، فقد تكون مهارات الإقناع أكثر ضرورة من السابق. ولكن، كيف يمكن للإداريين كسبها إذا لم يستطع معظم مَن يتقنها تعليمها لهم؟ لو نظرنا إلى الموضوع من زاوية العلم لوجدنا أن العقود الخمسة الماضية كانت حافلة بالاختبارات التي أجراها علماء السلوك، والتي سلَّطت الضوء على الطريقة التي تؤدي بها تفاعلات معيَّنة إلى إذعان الناس، أو امتثالهم لما يُطلَب إليهم، أو تغيير آرائهم. يُظهر هذا البحث أن الإقناع يُجدي نفعًا إذا استند إلى مجموعة محدودة من الحوافز والرغبات المُتجذِّرة عميقًا في النفس البشرية، وأنه ينجح في ذلك بطرائق متوقعة. وبعبارة أُخرى، فإن الإقناع مُحدَّد بمبادئ أساسية يمكن تدريسها وتعلُّمها وتطبيقها. وما إن يُتقِن الإداريون هذه المبادئ حتى يستطيعوا تطبيق منهج علمي صارم يشمل عمليات تحقيق الإجماع، وعقد الاتفاقات، والظفر بالامتيازات. تتضمَّن الصفحات الآتية وصفًا لستة مبادئ أساسية للإقناع، وطرائق مقترحة يمكن للإداريين تطبيقها في شركاتهم.

مبدأ الإعجاب

«يُعجب الأشخاص بأولئك الذين يُعجبون بهم».

التطبيق

«اكتشف أوجه شبه حقيقية بينك وبينهم، وأغدق عليهم ثناءً صادقًا».

ومن الأمثلة المعروفة التي تُعَدُّ واضحةً على تفعيل مبدأ الإعجاب ما يعرف باسم فريق تابروير (Tupperware)[1]؛ إذ يحلُّ فريقٌ ستُعرَض عليه منتجات تابروير ضيفًا على إحدى النساء في منزلها، ويتألَّف الفريق الضيف من بعض الصديقات والجارات والقريبات اللاتي يُعجَبن بمضيفتهن، ما يجعلهن أكثر ميلًا إلى الشراء. وقد وُثِّقت هذه الطريقة في دراسة جرت عام 1990م عن قرارات الشراء التي تُتَّخذ في تجمُّعات العرض.

وجد الباحثان جوناثان فرنزن (Jonathan Frenzen) وهاري ديفيز (Harry Davis)، اللذان يكتبان في مجلة بحوث المستهلكين (Journal of Consumer Research)، أن حب الضيفات لمضيفتهن يُؤثِّر في قرارات شرائهن أكثر من اقتناعهن بالمنتجات التي تبتاعهن، وهذا يعني أن شراء الضيفات في فريق تابروير شيئًا ما لا يكون بهدف إرضاء أنفسهن فقط، وإنما إرضاء مضيفتهن أيضًا.

1) تابروير (Tupperware): مستوعبات بلاستيكية بدأ تصنيعها عام 1942م، وسُمِّيت بهذا الاسم تيمُّنًا بمؤسس الشركة إيرل تابر.

الفكرة باختصار

إذا كانت القيادة تعني -في أبسط قواعدها- إنجاز أشياء عن طريق آخرين فإن الإقناع هو إحدى أدوات القائد الأساسية لذلك. لقد افترض إداريون كثيرون أن هذه الأداة ليست في متناول أيديهم، وأنها تتوافر فقط للإداري المُؤثِّر الملهم والبليغ. وكان متخصصو علم النفس التجريبي في العقود القليلة الماضية قد عرفوا الطرائق التي يمكن الاعتماد عليها لجعل الناس يذعنون، أو يمتثلون، أو يُغيِّرون آراءهم، وأظهرت نتائج بحوثهم أن الإقناع محكوم بمبادئ عدَّة يمكن تعلُّمها وتطبيقها:

1. اقتداء الأفراد غالبًا بشخص يشبههم، لا بآخر يختلف عنهم. ولهذا يستعين المديرون الذين يتحلَّون بالحكمة بنظراء لهم لإنجاز أعمالهم.
2. الناس أكثر استعدادًا للتعاون مع أولئك الذين لا يشبهونهم فقط، وإنما يحبونهم أيضًا؛ ولهذا يستحق الأمر عناء البحث في اكتشاف أوجه الشبه وإغداق الثناء على هؤلاء.
3. التجارب الحقيقية البدهية تؤكد أن الناس يميلون إلى معاملتك بالطريقة التي تعاملهم بها، وأن من الحكمة أن تُقدِّم معروفًا قبل أن تطلب ذلك.
4. الأفراد أكثر استعدادًا للوفاء بالوعود طوعًا وصراحةً. والرسالة الموجَّهة للمديرين هنا هي وجوب الحصول على التزامات مكتوبة.
5. الدراسات تُظهِر أن الناس يميلون حقًّا إلى الخبراء؛ ولهذا يتعيَّن على الإداريين -قبل محاولتهم فرض نفوذهم- أن يتحمَّلوا مشقَّة إظهار خبراتهم، وأن لا يَعُدُّوا ذلك أمرًا بدهيًّا.
6. العملاء يرغبون في مزيد من البضاعة حينما يندر وجودها، ما يعني أن المعلومات الحصرية هي أكثر إقناعًا من البيانات المتوافرة على نطاق واسع.

وللحقيقة، فإن معظم الطرائق التي تتبعها الشركات في اتخاذ القرار هي بعيدة كل البُعْد عمَّا ذكرناه آنفًا، ما يضر بها ولا شك. وفي السياق نفسه، يصف ويليامز

وميلر في بحثهما السبل والأساليب الفرعية المتنوعة التي تعتمدها الفئات الخمس في صنع القرار، والطرائق الفضلى لإقناع الإداريين من كل فئة، وقد توصَّل الكاتبان إلى أن معرفة المعلومات والبيانات التي يُفضِّلها الإداريون في مراحل مُحدَّدة من عملية اتخاذ القرار تُسهِم كثيرًا في إثراء معارفك وقدراتك.

إن إتقان المبادئ الآنف ذكرها (يؤكد الكاتب وجوب استخدامها بحكمة، وعلى نحوٍ أخلاقي) يتيح للإداريين تعلُّم الفن الصعب لخلب لُبِّ الجمهور، والسيطرة على التردُّد والشك، وتغيير الرأي المعارض.

إن ما قلناه عن فرق تابروير ينطبق أيضًا على قطاع التجارة عمومًا. ولكن، إذا أردت أن تُؤثِّر في أُناس، وتحظى بأصدقاء، فكيف السبيل إلى ذلك؟ أظهرت نتائج أحد البحوث وجود مجموعة من العوامل تُسهِم بفاعلية في كسب المزيد من الإعجاب، ولكن يبدو أن عاملين فقط هما المُقنِعان تمامًا: التشابه، والثناء؛ إذ يُقرِّب التشابه الناس بعضهم من بعض. ففي اختبار واحد ورد ذكره في مقال عام 1968م في مجلة الشخصية (Journal of Personality)، وقف مشاركون بعضهم قرب بعض بعدما علموا أنه تجمعهم آراء سياسية وقيم اجتماعية متماثلة. وفي مقال عن علماء السلوك الأمريكيين (American Behavioral Scientist) نُشِر عام 1963م، استخدم الباحث ف. ب. إيفانز بيانات سكانية من سجلات إحدى شركات التأمين لإثبات أن الزبائن كانوا أكثر استعدادًا لشراء عقد من مندوب مبيعات قريب لهم عمريًّا، أو دينيًّا، أو سياسيًّا، أو حتى من حيث عادات تدخين لفائف التبغ.

تطبيق الفكرة

مبادئ الإقناع

المبدأ	المثال	التطبيق العملي
الإعجاب: • الأشخاص يُعجَبون بأولئك الذين يُعجَبون بهم.	• في فرق تابروير، تُؤثِّر محبة الضيفات لمضيفتهن في قرارات شرائهن أكثر من اقتناعهن بالمنتجات نفسها.	• للتأثير في الآخرين، أنشئ صداقات يجمع بينها الكثير من العوامل المشتركة والمتشابهة. • أنشئ مبكرًا روابط مع نظرائك ومديريك الجدد. • ضع بصمتك على التقارير باكتشاف الاهتمامات المشتركة بصورة غير رسمية؛ فبهذا ستُبرهِن حتمًا على حُسْن نيتك، وأنك جدير بالثقة. • الثناء كياسة واسترضاء؛ لذا أَدْلِ بتعليقات إيجابية عن الآخرين لكي تحظى باستعداد أكبر للتعاون.
المعاملة بالمثل: • الأشخاص يردُّون الجميل بمثله.	• وَضْعُ أمريكيين معوقين من المحاربين القدامى لصاقات عناوين شخصية مجانية في مغلَّفات طلب التبرعات، ما ضاعف معدَّل الاستجابة.	• امنح ما ترغب في الحصول عليه. • أرسل موظفًا إلى زميل يحتاج إلى العون، لتحصل على مساعدة منه لاحقًا.

المبدأ	المثال	التطبيق العملي
البرهان الاجتماعي (Social Proof): • الأشـخـاص يقتدون بآخرين يشبهونهم.	• اجتهاد المزيد من سكان مدينة نيويورك لإعادة محفظة مفقودة بعدما عرفوا أن آخرين قد حاولوا ذلك	• استفد من تأثير النظير (Peer Power) في إحداث فرق أفقي لا عمودي، مثل الطلب إلى (خبير مُحنَّك) يحظى بالاحترام أن يدعم مبادرتك الجديدة إذا عارضها موظفون آخرون.
الاتساق: • الأشـخـاص يَفُونَ بالتزامات مكتوبة وعلنية وطوعية.	• تبرُّع ما نسبته (92%) من قاطني مجمَّع سكني وقَّعوا فيما مضى التماسًا يدعم مركز استجمام جديد بأموال من أجل هذا الغرض.	• اجعل التزامات الآخرين عملية وعلنية وطوعية. • إذا أشرفت على موظف فاطلب إليه أن يُقدِّم التقارير في موعد مُحدَّد، ووثِّق ذلك التفاهم كتابةً (مذكِّرة)، واجعل الالتزام علنًا (دوِّن موافقة الزملاء على المذكِّرة)، واربط الالتزام بقيم الموظف (تأثير تقديم التقارير في مواعيدها في الروح المعنوية للفريق).
المرجعية: • الأشـخـاص يـلـجـؤون إلـى خبراء يُقدِّمون طرائق مختصرة لقرارات تتطلَّب مـعـلـومـات متخصصة.	• نـشـر قـصـة إخبارية لخبير رأي واحد في صحيفة نيويورك تايمز (New York Times)، بُثَّت على التلفاز، أحدث تحوُّلًا نسبته (4%) في الرأي العام الأمريكي.	• لا تفترض أن خبرتك بدهية. وبدلًا من ذلك، أثبت خبرتك قبل مشاركة الزملاء والشركاء الجدد العمل، فمثلًا احرص في الأحاديث التي تسبق عقد اجتماع مهم على وصف الطريقة التي حللت بها مشكلة مماثلة لتلك الموجودة على جدول الأعمال.

التطبيق العملي	المثال	المبدأ
• استعمل معلومات مُحدَّدة للإقناع. • اجذب انتباه لاعبين رئيسين، وأثِّر فيهم بالقول، مثل: «... لقد حصلت على هذه المعلومة اليوم، ولن تُتداوَل حتى مطلع الأسبوع القادم».	• زيادة طلبيات تجار الجملة من لحم البقر (600%) حينما تلقَّوا معلومات تفيد بنقص محتمل من هذا المُنتَج.	**الندرة:** • الأشخاص يُقدِّرون ما هو نادر.

يستطيع المديرون الإفادة من أوجه الشبه في إنشاء علاقات مع موظف مستجد، أو رئيس قسم آخر، أو حتى مدير جديد. وتُمثِّل الأحاديث غير الرسمية في أثناء يوم عمل فرصة مثالية لاكتشاف سمة مشتركة واحدة ـعلى الأقلـ بين المتحاورين (الهواية، فريق كرة سلة جامعي، مشاهدة سينفيلد). المهم هو إنشاء عروة مبكرًا؛ لأنها توجِد افتراضًا بحُسْن النية والثقة في كل لقاء لاحق. ولا شك أن الحصول على دعم لمشروع جديد يصبح أسهل كثيرًا إذا كان الأشخاص الذين تحاول إقناعهم يميلون إليك.

أمَّا الثناء (المصدر الثاني الموثوق للإعجاب) فهو كياسة واسترضاء، وقد لا يكون في بعض الأحيان مستحقًّا؛ إذ وجد باحثون من جامعة كارولينا الشمالية يكتبون في مجلة **علم النفس الاجتماعي التجريبي** (Journal of Experimental Social Psychology)، أن بعض الأشخاص يشعرون باحترام كبير تجاه شخص يمدحهم باستمرار حتى

لو لم يكن المديح صادقًا وصحيحًا. وبالمثل، فقد أوردت إلين بيرسشيد (Ellen Berscheid) وإلاين هاتفيلد والستر (Elaine Hatfield Walster) في كتاب **الجاذبية بين الأشخاص** (Interpersonal Attraction) (أديسون- ويسلي؛ 1978م)، بيانات تجريبية تؤكد أن التعليقات الإيجابية التي تُظهر صفات شخص ما، أو مواقفه، أو كفاءته تفضي حتمًا إلى إعجاب في المقابل، إضافةً إلى امتثال إرادي للشخص الذي يغدق الثناء.

يستطيع المديرون البارعون الاستفادة من الثناء في إنشاء علاقة مثمرة، وإصلاح علاقة متضررة أو عقيمة. تخيَّل أنك مدير قسم مهم في شركتك، وأن عملك يُحتِّم عليك أن تتواصل باستمرار مع مدير آخر (سَمِّه دان) لا يعجبك كثيرًا. فمهما فعلت لأجله فإن ذلك لن يكون كافيًا، والأسوأ أنه لن يُصدِّق أبدًا أنك تبذل قصارى جهدك من أجله، ما يجعلك ممتعضًا من موقفه، ومن عدم ثقته الواضحة بقدراتك وإخلاصك، فلا تقضي معه وقتًا طويلًا كما يجب، وهو ما يُؤثِّر سلبًا في أداء القسمين كليهما.

يؤكد البحث أن الثناء يُمهِّد الطريق نحو إستراتيجية إصلاح العلاقة. قد يكون اكتشاف ذلك صعبًا، ولكن لا بد من وجود شيء في (دان) يثير إعجابك حقًّا، سواء اهتمامه بالأشخاص في قسمه، أو تفانيه من أجل أسرته، أو حتى أخلاقه في العمل؛ لذا احرص في لقاءك الآتي به أن تُدلي بتعليق يثني بجلاء على صفاته وحسناته، مُلمِّحًا أنك -في هذه الحال على الأقل- تُقدِّر ما يُقدِّره. فإذا فعلت هذا كله فمن

المتوقع أن يُخفِّف (دان) من سلبيته القاسية، ويمنحك فرصة لإقناعه بكفاءتك ونواياك الطيبة.

مبدأ المعاملة بالمثل

«الناس يردُّون الجميل».

التطبيق

«امنح ما ترغب في الحصول عليه».

سيكون للثناء غالبًا تأثير إيجابي في نفس (دان) يجعله يشعر بالرحة والاطمئنان. صحيح أنه شخص مشاكس، ولكنه يبقى إنسانًا خاضعًا للنزعة البشرية بأن يعامل الناس مثلما يعاملونه. فإذا وجدت نفسك تبتسم لزميل في العمل لأنه ابتسم أولًا، فستعرف حتمًا سحر هذا المبدأ.

تعتمد المؤسسات الخيرية على مبدأ المعاملة بالمثل لجمع التبرعات. فعلى مدار أعوام عديدة، حقَّقت منظمة المحاربين القدامى من المعوقين الأمريكيين -باستخدام رسالة جمع تبرعات متقنة الصياغة- معدل استجابة جيد بلغ (18%) لطلباتها. ولكن عندما بدأت المجموعة وضع هدية صغيرة في المغلَّف تضاعف معدل الاستجابة تقريبًا ليصل نحو (35%). وبالرغم من أن الهدية (لصاقات عناوين شخصية) كانت بسيطة جدًّا، فإنها أثَّرت كثيرًا في نفوس المانحين، وجعلتهم يشعرون بالرضى والتعاطف مع هذه الفئة.

لا شك أن ما يُجدي نفعًا في تلك الرسالة ينفع في العمل أيضًا؛ إذ إن اقتراب وقت إحدى المناسبات الموسمية يجعل المورِّدين يغدقون الهدايا على أقسام الشراء أيام العطلات؛ ففي عام 1996م أقرَّ بعض مديري الشراء في مقابلة مع مجلة شركة (.Inc) أن حصولهم على هدايا من المورِّدين حفزهم إلى شراء منتجات لم يُلقوا لها بالًا من قبلُ. وبالمثل، فإن للهدايا تأثيرًا مدهشًا في الذاكرة، فقد شجَّعَتْ قُرَّاء كتابي على أن يرسلوا إليَّ أمثلة على مبادئ التأثير الفاعلة في حياتهم، فبعثت إحدى القارئات؛ وهي موظفة في ولاية أوريغون، رسالةً تعرض فيها الأسباب الموجبة لالتزامها مع المشرف عليها: «لقد قدَّم لي ولابني هبات في عيد الميلاد المجيد، ومنحني أيضًا هدايا في عيد ميلادي. لا توجد ترقية في وظيفتي، وكان خياري الوحيد هو الانتقال إلى قسم آخر، ولكني وجدت نفسي أقاوم الرغبة في النقل. سيبلغ مديري سن التقاعد قريبًا، وأظن أنني سأنتقل بعدما يتقاعد... أمَّا الآن فأشعر بأني ملزمة بالبقاء؛ لأنه لطيف جدًّا معي».

يُعَدُّ تقديم الهدايا أحد التطبيقات البسيطة لقاعدة المعاملة بالمثل التي تمنح في أكثر استعمالاتها تعقيدًا ميزة الريادة لأيِّ مدير يحاول تعزيز مواقف إيجابية وعلاقات شخصية مثمرة في العمل؛ إذ يستطيع المديرون حفز الزملاء والموظفين إلى التحلِّي بالسلوك المرغوب بتقديمها أولًا. وسواء تعلَّق الأمر بكسب الثقة، أو روح التعاون، أو التصرف اللطيف، فيجب أن يتحلَّى المديرون بالسلوك الذي يطالبون الآخرين بالالتزام به.

والأمر نفسه ينطبق على المديرين الذين يواجهون مشكلات وعقبات في إيصال المعلومات وتوزيع الموارد. فإذا أرسلت عضوًا من فريقك إلى زميل يعاني نقصًا في العاملين ويتعيَّن عليه إنجاز عمل في موعد مُحدَّد، فإن فرصك في الحصول على مساعدة وقت الحاجة ستزيد كثيرًا، وتنال المزيد من الإعجاب إذا قلت -بعدما يشكرك زميلك على مساعدتك- شيئًا مثل: «بالتأكيد، تسرني مساعدتك، وأعرف حتمًا أنك لن تتوانى عن مساعدتي إذا لزم الأمر».

مبدأ البرهان الاجتماعي

«الناس يقتدون بآخرين يشبهونهم».

التطبيق

«استفد من تأثير النظير حين يكون متاحًا».

لمَّا كان الناس كائنات اجتماعية فإنهم يعتمدون كثيرًا على مَن حولهم في تعرُّف طرائق التفكير والشعور والتصرف. فنحن نعرف هذا بالحدس، وقد أُكِّدت هذه البدهية أيضًا في تجارب عدَّة، مثل تلك التي ذُكِرت أول مرة عام 1982م في مجلة علم النفس التطبيقي (Journal of Applied Psychology)؛ إذ انتقل بعض الباحثين من بيت إلى آخر في كولومبيا بكارولينا الجنوبية، يجمعون هبات لحملة خيرية، ويعرضون قائمة تضم أسماء سكان الحي الذين سبق لهم التبرع، وقد وجد الباحثون أنه كلما اتسعت قائمة المانحين زاد احتمال تبرع آخرين غيرهم.

وفيما يخص المتبرعين المحتملين، فقد مثَّلت أسماء الأصدقاء والجيران في القائمة نوعًا من الدليل الاجتماعي على طريقة استجابتهم للأمر، ولكن هذا الدليل لن يكون مُقنِعًا إذا كانت الأسماء لغرباء جرى انتقاؤهم عشوائيًّا. ففي تجربة من الستينيات ذُكِرت أول مرة في مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي (Journal of Personality and Social Psychology)، طُلِب إلى سكان مدينة نيويورك إعادة محفظة مفقودة إلى صاحبها، وقد أظهر السكان استعدادًا أكثر لإعادة المحفظة حين علموا أن شخصًا آخرَ من نيويورك قد جرَّب فعل هذا من قبلُ. وعلى النقيض من ذلك، فإن معرفتهم بوجود شخص ما من بلد أجنبي حاول إعادة المحفظة لم تُؤثِّر في قراراهم بطريقة أو بأُخرى.

إن العبرة التي قد يخرج بها الإداريون من هاتين التجربتين هي أن الإقناع قد يكون فاعلًا جدًّا حينما يأتي من النظراء. ولا شك أن العلم يُعزِّز ما يعرفه أصلًا معظم المتخصصون في مجال المبيعات؛ إذ تكون بيانات الزبائن الراضين مفيدة عندما يتشارك الزبون الراضي والزبون المحتمل الظروف نفسها. وقد تساعد هذه العبرة مديرًا يواجه مهمة بيع مبادرة جديدة للشركة؛ تخيَّل أنك تحاول تنظيم عمليات قسمك، وأن مجموعة من الموظفين القدامى تقاوم ذلك، فبدلًا من محاولة إقناع الموظفين بأهمية ذلك، اطلب إلى خبير يتبنى المبادرة أن يتحدَّث عنها في اجتماع الفريق؛ إذ تحظى شهادة الزميل لإقناع المجموعة بفرصة أفضل من خطاب المدير. وبعبارة أُخرى، ينتشر التأثير غالبًا بأفضل طريقة ممكنة أفقيًّا لا عموديًّا.

مبدأ الاتساق

«يفي الأشخاص بالتزاماتهم الواضحة».

التطبيق

«لتكن التزاماتهم عملية وعلنية وطوعية».

لا شك أن الإعجاب هو عامل مهم، ولكن عملية الإقناع أهم؛ إذ لا تقتصر على جعل الأشخاص يحبون شخصك، أو فكرتك، أو مُنتَجك. فليس كافيًا أن يشعر الآخرون بميل نحوك، وإنما يجب أن يلتزموا بما تريد منهم القيام به. وعلى كلٍّ، فإن المعاملة الحسنة هي طريقة موثوقة لجعل الأشخاص يشعرون بالالتزام تجاهك. أمَّا الطريقة الأُخرى فهي الحصول على التزام علني منهم.

لقد أثبت بحثي أن معظم الناس ـ بعد اتخاذهم موقفًا، أو تدوين رأيهم في حالة ما ـ يُفضِّلون الالتزام بذلك. تُعزِّز دراسات أُخرى تلك النتيجة، وتُظهر أن التزامًا صغيرًا يبدو عاديًّا قد يكون له تأثير فاعل في أفعال مستقبلية. فقد سرد بعض الباحثين عام 1983م في مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي كيف طلبوا إلى نصف ساكني مجمَّع شقق ضخم التوقيع على التماس للسماح بإنشاء مركز استجمام للمعوقين. كانت القضية خيرية والطلب عاديًّا؛ لذا وافق الجميع تقريبًا على التوقيع. وبعد أسبوعين، في اليوم الوطني للمعوقين، زاروا سكان المجمَّع كلهم في بيوتهم، وطلبوا إليهم التبرع من أجل هذه القضية، فقدَّم أكثر من نصف أولئك الذين لم يُطلب إليهم التوقيع على الالتماس

تبرعًا، ولكن نسبة مدهشة بلغت (92%) من الموقعين تبرعوا بالمال. لقد شعر سكان المجمَّع بضرورة الوفاء بالتزاماتهم؛ لأنها حقيقية وعلنية وطوعية. ولهذا تستحق هذه الميزات الثلاث إمعان التفكير فيها؛ كلٌّ على حِدة.

يوجد دليل تجريبي راسخ يؤكد أن الخيار الذي يُتَّخذ بصورة عملية -بصوتٍ عالٍ، أو كتابة، أو يقال صراحة- يُؤثِّر غالبًا في سلوك الشخص مستقبلًا أكثر من الخيار نفسه إذا لم يُعبَّر عنه جهرًا. وفي السياق نفسه، وصفت دليا سيوفي (Delia Cioffi) وراندي غارنر (Randy Garner)، في مقال نُشِر عام 1996م في مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، تجربة طُلِب فيها إلى طلاب جامعيين في مجموعة واحدة ملء نموذج مطبوع عن التطوع في مشروع تثقيف يخص مرض الإيدز في المدارس العامة، وقد تطوع طلاب في مجموعة أُخرى للعمل في المشروع نفسه بترك الحقل الذي يفيد بعدم الرغبة في المشاركة فارغًا. وبعد بضعة أيام، استُدعِي المتطوعون للقيام بالعمل، فتَبيَّن أن نحو (74%) من المشاركين هم من طلاب المجموعة التي عبَّرت عن التزامها بملء النموذج.

وليس ثمَّة شك في أن المضامين واضحة لمدير يريد إقناع مرؤوس بالتزام مسار خاص بالعمل؛ لذا اجعله يكتب ذلك. افترض أنك طلبت إلى موظفك تقديم تقارير في أوقاتٍ مُحدَّدة سلفًا، فبعد التوصل إلى اتفاق معه، اطلب إليه أن يُجمِل القرار في مذكِّرة ثم يُرسِلها

إليك، وبهذا تكون قد عزَّزت كثيرًا احتمال إنجازه الاتفاق المبرم؛ لأن الأشخاص يَفُونَ دائمًا بما دوَّنوه كتابةً.

أظهرت نتائج بحث عن الأبعاد الاجتماعية للالتزام أن البيانات المكتوبة تصبح أكثر قوة حينما تكون علنية؛ ففي اختبار تقليدي وُصف عام 1955م في مجلة علم النفس المرضي والاجتماعي (Journal of Abnormal and Social Psychology)، عُهِد إلى طلاب جامعيين تقدير طول خطوط تُعرَض على شاشة، بحيث طُلِب إلى بعضهم كتابة خياراتهم على ورقة ثم توقيعها وتسليمها إلى المشرف على الاختبار، وطُلِب إلى بعض آخر كتابة خياراتهم على سبورة قابلة للمسح ثم مسح الكتابة عن السبورة فورًا، وطُلِب إلى آخرين الاحتفاظ بقراراتهم لأنفسهم.

قدَّمت المجموعات الثلاث هذه دليلًا على أن خياراتهم الأولية قد تكون غير صحيحة، وتَبيَّن أن الطلاب الذين احتفظوا بقراراتهم في أذهانهم كانوا أكثر استعدادًا لمراجعة تقديراتهم الأصلية، في حين كان أكثرهم تشبُّثًا بتخميناتهم الأُولى طلاب المجموعة التي كتبتها ثم محتها فورًا، وكان أكثرهم تردّدًا في تبديل خياراتهم الأصلية أولئك الذين وقَّعوا عليها ثم سلَّموها إلى الباحث.

يُظهر هذا الاختبار كيف يرغب معظم الأشخاص في الثبات على مواقفهم أمام الآخرين؛ لذا فكِّر مَلِيًّا في معضلة الموظف الذي يتأخر في تقديم تقاريره. وإذا أخذت هذه الرغبة بالحسبان، ونجحت في إقناعه بضرورة الالتزام بالمواعيد المُحدَّدة، فاحرص على أن توثق

التزامه جهارًا، وذلك بإرسال رسالة -مثلًا- إلى بريده الإلكتروني مفادها: «أظن أن خطتك هي ما نحتاج إليه تمامًا؛ لقد عرضتها على (دين) في قسم التصنيع، وعلى (فيل) في قسم الشحن، وأكدا أنها تحقق الهدف المنشود أيضًا». وبغض النظر عن طريقة توثيق هذا الالتزام، فيجب ألَّا تكون مثل قرارات رأس السنة التي يُقِرُّها الناس سرًّا ثم تختفي في مهب الريح؛ إذ يجب أن تكون علانية، وأن تُعرَض على الملأ.

قبل أكثر من (300) عام، كتب صمويل بتلر (Samuel Butler) قصيدة ثنائية الأبيات تُوضِّح بكلمات بليغة أن الالتزامات يجب أن تكون طوعية لتكتسب ديمومة وفاعلية (هو الذي امتثل رغمًا عن إرادته، هل لا يزال متمسكًا برأيه؟). فإذا أُرغِم الإنسان على فعل ما، أو أُكرِه عليه، أو أُلزِم به من أطراف خارجية، فإنه لن يكون التزامًا، بل عبئًا غير مُرحَّب به؛ لذا فكِّر في طريقة ردِّ فعلك إذا تعرَّضت لضغط من أجل التبرع لحملة مرشح سياسي. هل سيجعلك ذلك أكثر ميلًا إلى اختيار هذا المرشح في عزلة حجيرة التصويت؟ لا يبدو هذا مؤكدًا على أرض الواقع. في عام 1981م ألَّف جاك و. بريهم (Jack W. Brehm) وشارون س. بريهم (Sharon S. Brehm) كتاب **المفاعلة النفسية** (Psychological Reactance) (مطبعة أكاديميك Academic Press)، وقد أوردا فيه بيانات تؤكد أنك ستُصوِّت بطريقة معاكسة لتُعبِّر فقط عن استيائك من إكراه المدير لك على فعل ذلك.

قد يحدث هذا النوع من ردِّ الفعل السلبي في العمل أيضًا. لنعد مُجدَّدًا إلى ذلك الموظف بطيء الإنجاز. فإذا أردت إحداث تغيير دائم في سلوكه يجب أن تتجنَّب أساليب التهديد أو الضغط لتحظى بامتثاله والتزامه؛ إذ سينظر -على الأغلب- إلى أيِّ تغيُّر في تصرفاته بوصفه عملًا مجبرًا عليه، لا التزامًا شخصيًّا منه بالتغيير. وتكمن الطريقة الفضلى للتعامل مع هذا الموظف في التركيز على شيء يُقدِّره الموظف كثيرًا في مقر العمل (مهارة عالية، روح الفريق)، ثم وصف أهمية تقديم التقارير في موعدها. عندئذٍ، سيجد الموظف أسبابًا مُقنِعة لتحسين عمله. ونظرًا إلى تمتعه بهذه الصفات؛ فإنه سيستمر في توجيه سلوكه حتى من دون إشرافك عليه.

خبراء الإقناع في أمان أخيرًا

أسهمت عقود عدَّة من البحوث التجريبية الصارمة لعلماء السلوك في تغيير نظرتنا إلى طرائق الإقناع وأسبابه، وجعلتها أكثر اتساعًا وعمقًا وتفصيلًا من ذي قبلُ، ولكن هؤلاء العلماء لم يكن لهم قصب السبق في هذا المجال، فتاريخ فن الإقناع قديم قِدم التاريخ، وقد خلَّف قائمة طويلة من الأبطال والشهداء.

ألَّف الباحث المشهور في علم التأثير الاجتماعي ويليام مكغواير (William McGuire) كُتيِّب علم النفس الاجتماعي (Handbook of Social Psychology)، (النسخة الثالثة، مطبعة جامعة أكسفورد، 1985م)، وأكد فيه أن أربعة قرون موزَّعة على أربع ألفيات من التاريخ الغربي المدوَّن شهدت ازدهارًا في دراسة فن الإقناع بوصفه حرفة. أمَّا القرن الأول فضم عصر بيريكلس (Periclean Age) في أثينا القديمة، وأمَّا الثاني فكان في عهد الجمهورية الرومانية، وأمَّا الثالث فيُمثِّله عصر النهضة الأوروبية، في حين امتد الأخير على مدار الأعوام المئة التي انتهت أخيرًا، وشهدت انتشار الإعلانات والمعلومات والحملات الدعائية الضخمة على نطاق واسع. وكان فن الإقناع قد بلغ أوج ازدهاره في القرون الثلاثة الأُولى، ثم أخذ ينحدر فجأة حين سمحت السلطات السياسية بقتل (مُعلِّمي الحرفة). قد

يكون الفيلسوف سقراط (Socrates) هو أبرز خبراء الإقناع الذين اختلفوا مع السلطة الحاكمة.
تُمثِّل المعلومات المتعلقة بعملية الإقناع تهديدًا؛ لأنها تُنشئ قاعدةً لسلطة منفصلة تمامًا عن تلك التي تحكمها القيادة السياسية. فإذا شعر حكَّام القرون الغابرة بوجود مَن ينافسهم، أسرعوا إلى إقصائه والقضاء عليه من دون رحمة أو شفقة، ولا سيما أن هذا المنافس يتحلَّى بصفات يفتقر إليها أولئك الحكام، مثل: اللغة المُنمَّقة بالذكاء، والمعلومات الإستراتيجية، والنظرة الثاقبة.

لا شك أن خبراء الإقناع ما زالوا يواجهون تهديدًا من أصحاب النفوذ والسلطة السياسية، ولكن تطور وسائل الإعلام وتغيُّر الكثير من مجريات الأحداث فتح الباب على مصراعيه أمام مريدي هذا الفن، بحيث لم يعد الإقناع حكرًا على بعض الأفراد الأذكياء والملهمين، ويمكن لخبراء هذا الفن أن يتنفَّسوا الصعداء، ولمَّا كان معظم الأفراد في السلطة حريصين على البقاء في مناصبهم، فإنهم سيضعون نَصْب أعينهم اكتساب مهارات الإقناع بدلًا من القضاء على هؤلاء الأفراد.

مبدأ المرجعية

«يلجأ الناس إلى الخبراء دائمًا».

التطبيق

«اكشف خبرتك، ولا تفترض أنها بدهية».

قبل ألفي عام عرض الشاعر الروماني فيرجيل (Virgil) نصيحته البسيطة على أولئك الساعين إلى انتقاء الخيار الصحيح (صدِّق خبيرًا). قد تكون هذه نصيحة جيدة، أو لا تكون، ولكنها إذا عُدَّت

وصفًا لما يفعله الناس دائمًا، فلا يمكن تجاوزها بسهولة؛ فمثلًا عندما تعرض وسائل الإعلام وجهة نظر خبير معروف عن موضوع ما، فإن تأثير ذلك في الرأي العام يكون كبيرًا. وكانت قصة إخبارية نشرها أحد الخبراء في صحيفة نيويورك تايمز قد أدّت إلى تحوُّلٍ في الرأي العام نسبته (2%)، وفقًا لدراسة نُشِرت عام 1993م في فصلية الرأي العام (Public Opinion Quarterly). وبالمثل، فقد لاحظ باحثون يكتبون في مجلة العلوم السياسية الأمريكية (American Political Science Review) عام 1987م أنه عندما بُثَّ رأي خبير في التلفزة الوطنية حدث تحوُّل في الرأي العام بنسبة (4%). قد يرى متشائم أن هذه الحقائق تؤكد امتثال العامة للآخرين والإذعان لهم، ولكن الحقيقة أن تعقيدات الحياة المعاصرة تُحتِّم الإفادة من معارف الخبير المتميِّز في اتخاذ قرارات سديدة، ولا شك أن بعض الأسئلة (قانونية، مالية، طبية، تقنية) بحاجة إلى معرفة متخصصة للإجابة عنها، ولا خيار لنا سوى الاعتماد على الخبراء.

ونظرًا إلى الحاجة المُلِحَّة للخبراء؛ فإنه يتعيَّن على الإداريين تحمُّل مشقَّة عرض خبراتهم قبل محاولتهم فرض نفوذهم، ولكن العجيب الغريب أن معظم الناس يفترضون خطأً أن الآخرين يعرفون خبراتهم ويُقدّرونها، هذا ما حدث في أحد المستشفيات حيث كنت أتلقى العلاج مع بعض الزملاء؛ فقد شعر فريق المعالجة الفيزيائية بالإحباط؛ لأن كثيرًا من مرضاهم يهملون برامج التمرينات بعد مغادرة المستشفى. وبغض النظر عن تأكيد الموظفين المستمر لأهمية

التمرين المنتظم في البيت (هذا، في الواقع، أمر حاسم لاستعادة الوظيفة الإرادية) فإن الرسالة لم تكن راسخة في الأذهان.

لقد أجرينا مقابلات عدَّة مع بعض المرضى، وهو ما ساعدنا على تحديد المشكلة. كان هؤلاء المرضى واثقين بقدرة أطبائهم وكفاءتهم، لكنهم كانوا يجهلون الكثير عن خبرات المعالجين الفيزيائيين الذين يحثُّونهم على أداء التمرينات. وقد أمكن حل هذه المعضلة بكل يسر وسهولة؛ إذ طلبنا إلى المدير المشرف على القسم أن يعرض على جدران غرف العلاج جميع الجوائز والوثائق والشهادات الخاصة بموظفيه. فكانت النتيجة مدهشة؛ إذ زادت نسبة الالتزام بالتمرينات لتصبح (34%)، ولم تنخفض ألبتة منذ ذلك الوقت.

إن الأمر المفرح حقًّا ليس زيادة نسبة الالتزام فقط، وإنما الطريقة المستخدمة في ذلك. فنحن لم نخدع أيًّا من المرضى أو نُكرِههم، بل أطلعناهم على بعض المعلومات والحقائق ليلتزموا طوعًا. ولم نضطر أيضًا إلى ابتداع شيء، أو قضاء وقت، أو إنفاق مال على هذه العملية. لقد كانت خبرة الموظفين حقيقية، وكل ما فعلناه هو جعلها ظاهرة للعيان.

أمَّا مهمة المديرين الذين يرغبون في إثبات خبراتهم وكفاءاتهم فهي أكثر صعوبة؛ إذ لا يمكنهم تثبيت شهاداتهم على الجدران وانتظار أن يلاحظها الجميع. ولهذا يجب أن يكونوا أكثر ذكاءً بهذا الشأن. اعتاد الناس في البلدان الأُخرى -غير الولايات المتحدة الأمريكية- قضاء

بعض الوقت في تبادل الزيارات ومشاركة الآخرين في المناسبات الاجتماعية قبل الذهاب إلى العمل أول مرة؛ فقد يجتمعون ـ مثلاً ـ على العشاء في الليلة التي تسبق اجتماعهم أو مفاوضاتهم، وقد تجعل هذه التجمُّعات نقاشاتهم أيسر، وتساعدهم على تجنُّب الاختلاف في الرأي (تذكَّر النتائج المتعلقة بالإعجاب والتشابه)، وربما تُمثّل أيضًا فرصة لعرض خبراتهم. قد يكون مفيدًا سرد حكاية عن حل ناجع لمشكلة مماثلة لتلك الموجودة على جدول أعمال اجتماع اليوم الآتي، وقد يكون العشاء فرصة لوصف أعوام ـ ضمن حديث متبادل عادي ـ قضيتها في إتقان أحد فروع المعرفة المعقَّدة.

صحيح أنه لا يوجد دائمًا متسع من الوقت لعقد جلسات تعارف مطوَّلة. ولكن، حتى في أثناء الحديث التمهيدي الذي يسبق معظم الاجتماعات، فإنه توجد دائمًا فرصة سانحة لتتحدَّث بإيجاز عن سيرتك وخبرتك بوصف ذلك جزءًا طبيعيًّا من التفاعل الاجتماعي؛ إذ يمنحك هذا الكشف الأولي عن المعلومات الشخصية فرصة لعرض خبرتك باكرًا في العمل. ولهذا عندما يتحوَّل النقاش إلى العمل المطلوب فإن ما تقوله سيحظى بالاحترام الذي يستحقه.

مبدأ الندرة

«تزداد رغبة الأشخاص حين تندر الأشياء».

التطبيق

«أبرز الفوائد الفريدة والمعلومات الحصرية».

تُظهر دراسة تلو الأُخرى أن المواد والفرص تصبح أكثر قيمة حينما يندر وجودها. وهذه معلومة مفيدة جدًّا للمديرين؛ إذ يمكنهم الإفادة من مبدأ الندرة في مجال العمل باستخدام مرادفات، مثل: وقت محدود، وموارد محدودة، وعروض فريدة في نوعها. فقد يُحفِّز إبلاغ زميل بصدق أن نافذة الفرصة تضيق شيئًا فشيئًا (قد تصغي إليه المديرة قبل أن يغادر في إجازة طويلة) إلى إنجاز العمل المطلوب على نحوٍ يثير الدهشة.

يمكن للمديرين أن يتعلَّموا من تجار التجزئة كيفية تأطير جهودهم؛ لا بمعيار ما يكسبه الناس، وإنما بمعيار ما سيخسرونه إذا لم يتصرفوا وفقًا للمعلومات التي تَرِدُهم. وكانت قوة (لغة الخسارة) قد عُرِضت في دراسة عام 1988م عن مالكي المنازل في كاليفورنيا، ونُشِرت في مجلة علم النفس التطبيقي، حيث أُبلِغ نصف هؤلاء أنهم إذا عزلوا بيوتهم بصورة كاملة فإنهم سيُوفِّرون مبلغًا معيَّنًا من المال كل يوم، في حين قيل للنصف الثاني إنهم إذا فشلوا في عملية العزل خسروا المبلغ نفسه كل يوم. وما يثير الاهتمام حقًّا أن الكثير من الأشخاص عزلوا بيوتهم حينما سمعوا بلغة الخسارة. تحدث الظاهرة نفسها في العمل، فوفقًا لدراسة نُشِرت عام 1994م في مجلة السلوك التنظيمي وعمليات القرار الإنساني (Organizational Behavior and Human Decision Processes)، كان رقم الخسارة المحتملة أكثر تأثيرًا في عملية صنع قرار المديرين من المكاسب المحتملة.

يجب أن يتذكر المديرون أيضًا أن المعلومة الحصرية هي أكثر إقناعًا من البيانات المتوافرة بصورة كبيرة. وكان أمرام كينشينسكي (Amram Kinshinsky) ـأحد طلاب الدكتوراه الذين درَّستهمـ قد كتب أطروحته عام 1982م، وجعل موضوعها قرارات الشراء لتجار جملة اللحوم. لاحظ كينشينسكي أن هؤلاء التجار ضاعفوا طلبياتهم حينما سمعوا أن لحم العجل الذي يستورد من بلاد أُخرى لن يكون متوافرًا في المستقبل القريب بسبب تقلبات المناخ فيما وراء البحار، ولكن طلبياتهم زادت بنسبة (600%) عندما عرفوا أنه لا أحد غيرهم قد حصل على هذه المعلومة.

إذن، يستطيع أيُّ مدير الاستفادة من قوة إقناع المعلومة الحصرية إذا كان يمتلك بيانات يجهلها الكثير من الأشخاص، وتدعم فكرة أو مبادرة يرغب أن تُطبِّقها شركته. في المرة الآتية التي يصل فيها هذا النوع من المعلومات إلى مكتبك، اعقد اجتماعًا للموظفين الرئيسين في شركتك. وبالرغم من أن المعلومة نفسها قد تبدو باهتة، فإن المعلومة الحصرية ستمنحها لمعانًا خاصًّا؛ لذا ضعها على طاولتك، ثم قل: «لقد وصلني هذا التقرير اليوم، ولن نوزِّعه قبل مطلع الأسبوع القادم. ولكن أريد أن تلقوا نظرة على محتوياته»، ثم شاهد كيف تتسمَّر أعينهم على الطاولة.

دعونا هنا نؤكد أمرًا مهمًّا هو تجنُّب عرض أيِّ معلومات حصرية، أو إسداء نصيحة للإسراع بالعمل قبل تفويت الفرصة، إذا لم تكن حقيقية. فخداع الزملاء لجعلهم يمتثلون لما تريد لا يُعَدُّ تصرفًا مشينًا

فحسب، بل عملًا متهورًا أيضًا. وفي حال كُشِفت الخدعة ـ سيحدث هذا ولا شك ـ فإنها ستُطفِئ أيَّ حماس أضرمه العرض أصلًا، وستلتصق صفة الغش بالمخادع؛ لذا تذكَّر دائمًا قاعدة المعاملة بالمثل.

جمع الأجزاء كلها معًا

لا يوجد شيء مبهم أو غامض بخصوص مبادئ الإقناع الستة هذه. وللحقيقة، فهي تجمع بإتقان فهمنا البدهي للطرائق التي يستخدمها الأشخاص في تقييم المعلومات واتخاذ القرارات. ونتيجة لذلك، فإن معظم الأفراد يفهمون هذه المبادئ بسهولة، حتى أولئك الذين لم يتلقوا تعليمًا نظاميًّا في علم النفس. وأود هنا الإشارة إلى أمرين مهمين خرجت بهما من حلقات البحث وورشات العمل التي شاركت فيها:

1. إن المبادئ الستة وتطبيقاتها يمكن أن تُناقش منفردة من أجل التوضيح، ولكن الأفضل تطبيقها مجتمعة لزيادة تأثيرها، فمثلًا عند مناقشة مسألة الخبرة، اقترحت أن يستخدم المديرون معلومات وأحاديث اجتماعية لإثبات خبراتهم وكفاءاتهم. فمثل هذا الحديث يُسهِم في توفير المعلومات الضرورية، ونقلها إلى الآخرين. والحال نفسه ينطبق على المناسبات الاجتماعية؛ فعندما تُظهر لرفيقك -في أثناء العشاء مثلًا- أنك تتمتع بالمهارات والخبرات الكفيلة بحل مشكلة شركتك، يمكنك أيضًا أن تتعرَّف بعضًا من ملامح شخصيته، وما يحبه ويكرهه، وأيَّ معلومات قد

تساعدك على تحديد أوجه التشابه الحقيقية بينكما، والثناء عليه بعبارات مديح صادقة. عندما تسمح لخبرتك أن تطفو على السطح، وتؤسِّس -في الوقت نفسه- علاقة أُلفة معه، فإن قوة إقناعك ستتضاعف. وإذا نجحت في الحصول على مؤازة رفيقك هذا، فقد تُشجِّع أشخاصًا آخرين على فعل ذلك أيضًا بفعل قوة إقناع البرهان الاجتماعي.

2. إن القواعد الأخلاقية تنطبق على قانون التأثير الاجتماعي مثل أيِّ علم تطبيقي آخر. وعندئذ، لا يكون خداع الآخرين أو التلاعب بهم لنَيْل موافقتهم خطأً أخلاقيًّا فقط، وإنما عملًا طائشًا أيضًا. تذكَّر أن أساليب الغش أو الضغط لا تُجدي نفعًا على المدى الطويل. وفي حال حدث ذلك، فإن تأثيراتها طويلة الأمد تكون سيئة، ولا سيما ضمن الشركة التي لن تستطيع إنجاز عملها بإتقان من دون أساس وطيد من الثقة والتعاون.

ولإلقاء مزيد من الضوء على هذا الأمر، تأمَّل المثال الآتي الذي عرضته رئيسة أحد الأقسام في شركة نسيج كبيرة في أثناء حلقة تدريب أشرفت على إدارتها. وصفت هذه المسؤولة نائب الرئيس في الشركة بالشخص المراوغ الذي ينتزع التزامات علنية من رؤساء الأقسام بالحِيل والخداع؛ فبدلًا من منح مرؤوسيه وقتًا للكلام أو التفكير مَلِيًّا في مقترحاته، فإنه يتحدَّث إلى كلٍّ منهم على حِدة في ذروة العمل، واصفًا مزايا خطته بتفاصيل مملة، ثم ينتقل إلى المرحلة الحاسمة، بقوله: «يهمني جدًّا أن أراك في فريقي، فهل يمكنني الاعتماد عليك في إنجاز المهمة؟». ونظرًا إلى الإرهاق والتعب الذي يعانيه الجميع،

مضافًا إليه الضغط الناجم عن إلحاح نائب الرئيس، وتلهُّفهم إلى إخراج هذا الرجل من مكاتبهم حتى يستطيعوا العودة إلى العمل؛ فإن رؤساء الأقسام سيقبلون حتمًا بما يُمليه عليهم. ولكن، لمَّا كانت الالتزامات كلها قسرية فإن رؤساء الأقسام لا يَفُون بها، ما يعني ذهاب مبادرات نائب الرئيس أدراج الرياح، أو تلاشيها من دون أثر.

لقد أثَّرت هذه القصة كثيرًا في المشاركين الآخرين في حلقة التدريب، حتى إن بعضهم أُصيب بصدمة حينما تعرَّفوا سلوك نائب الرئيس المخادع، ولكن البسمة علت مُحَيَّا رئيسة القسم عندما أبلغتهم بالانهيار التام لمقترحات رئيسها، ما أزال الدهشة عن وجوه الجميع، فالابتسامة كانت واضحة.

لا أجد كلمات أو عبارات تُعبِّر عن عِظَم الضرر الناتج من الاستخدام المخادع أو القسري لمبادئ التأثير الاجتماعي. علمًا بأن المبادئ نفسها قد تُوجِّه دفة القرارات إلى برِّ الأمان إذا أُحسِن استخدامها. ومما لا شك فيه أن الخبرات الحقيقية، والتعهدات الفعلية، وأوجه الشبه الأصيلة، والأدلة الاجتماعية الفاعلة، والمعلومات الحصرية، والالتزامات الاختيارية؛ كلها خيارات تفيد كلا الطرفين على الأغلب. وتُعَدُّ أيُّ وسيلة مناسبة فاعلة تُحقِّق الفائدة المشتركة للجميع عملًا جيدًا، ألا تظن هذا؟ بلى، ولكني لا أريد أن أضغط عليك لقبول ذلك كله. ولكن إذا كنت موافقًا فخُطَّ مذكِّرة بهذا الشأن ثم أرسلها إليَّ.

نُشر أصلًا في شهر أيلول عام 2001م.

سلاح الكلام: «مَن الذي يُسمَع؟ ولماذا؟»

ديبورا تانين

كان رئيس أحد الأقسام الكبيرة في شركة متعدِّدة الجنسيات يدير اجتماعًا مخصصًا لتقييم الأداء. وقف كل مدير في الشركة، وأخذ يعرض أسماء الأفراد في مجموعته، ثم منحهم علامات من أجل الترقية. وبالرغم من وجود نساء في كل مجموعة، فإن أحدًا من المديرين لم يحفل بهن؛ إذ أعلن المديرون ـ واحدًا بعد الآخر، أن كل امرأة في المجموعة تفتقر إلى الثقة بالنفس الضرورية لحصولها على الترقية. عندئذٍ، أصابت الدهشة رئيس القسم ولم يُصدِّق ما تسمع أُذناه؛ إذ هل يعقل أن جميع النساء الموهوبات في إدارته يفتقدن الثقة بالنفس؟

لا بد من وجود سبب ما دفع المديرين إلى إطلاق الأحكام الجائرة جِزافًا على هؤلاء النسوة. فكِّر في كثيرٍ من النساء اللاتي اعترفت شركات كبرى بمقدرتهن على إنشاء مؤسساتهن الخاصة بعدما أظهرن ثقة كافية للنجاح في أعمالهن؛ لذا لا يمكن إطلاق أحكام على الثقة إلَّا من الطريقة التي يُقدِّم بها الأشخاص أنفسهم، ويعتمد ذلك معظم الوقت على الحديث والكلام.

أخبرني الرئيس التنفيذي لشركة كبيرة أنه يضطر غالبًا إلى اتخاذ قرارات تخص بعض القضايا في خمس دقائق، في حين يستغرق آخرون خمسة أشهر لإصدار قرارات مماثلة، وقد أَسَرَّ إليَّ بقاعدته الذهبية: «إذا بدا الشخص الذي يُقدِّم الاقتراح واثقًا من نفسه فإن الرئيس التنفيذي سيوافق عليه، والعكس صحيح». قد تبدو هذه مقاربة حصيفة، ولكن مجال بحثي؛ اللسانيات الاجتماعية (sociolinguistics) يشير إلى غير ذلك. يعتقد الرئيس التنفيذي أنه قادر على تمييز الشخص الواثق من الشخص المتردِّد، ولكن هذا الحكم لا ينطبق على الأشخاص كافة.

فالتواصل لا يعني أن تقول ما تريد فحسب، بل يعني استخدام الأسلوب المناسب لذلك، وهو يختلف من شخص إلى آخر؛ لأن استخدام اللغة هو سلوك اجتماعي يمكن تعلُّمه، إذ تتأثر طريقة حديثنا واستماعنا كثيرًا بالتجربة الثقافية. وبالرغم من اعتقاد بعضنا أن أساليب الحديث كلها متشابهة، فإن ذلك غير صحيح، وقد يتسبَّب في حدوث مشكلات إذا فُسِّر كلام الآخرين وفق هذا الاعتقاد.

بدأت منذ عام 1974م عمل بحوث عن تأثير الأسلوب اللغوي في حديث البشر وعلاقاتهم. وفي الأعوام الأربعة الأخيرة، أخذت أُركِّز في بحوثي على مكان العمل؛ إذ لاحظت أن طرائق الكلام التي تُكتسَب في الطفولة تُؤثِّر في أحكام الكفاءة والثقة، إضافةً إلى مَن يلقى آذانًا صاغيةً، أو يحظى بالفضل، وما يجري إنجازه.

كان رئيس القسم -الذي دهش لسماع أن النساء الموهوبات في دائرته كلهن يفتقرن إلى الثقة- محقًّا على الأرجح في تشكُّكه؛ إذ بدا أن

المديرين يحكمون على النساء في مجموعاتهم وفقًا لمعاييرهم اللغوية، ولكن النساء -شأنهن شأن الآخرين الذين ترعرعوا في بيئات وثقافات مختلفة- تعلَّمن غالبًا أساليب في الحديث والكلام تختلف عنها عند الرجال، ما يجعلهن أقل كفاءة وثقة بالنفس مما هن عليه حقًّا.

ما الأسلوب اللغوي؟

كل ما يمكن أن يقال يجب أن يقال بطريقة معيَّنة، وبنبرة صوت، وسرعة، ودرجة قوة معيَّنة. وبالرغم من أننا نفكِّر غالبًا فيما يجب أن نقوله قبل أن نتكلم، فإننا نادرًا ما نفكِّر في طريقة كلامنا إلَّا إذا كان الموقف مشحونًا بالتوتر والانفعال، مثل: مقابلة العمل، وتقويم الأداء. وبوجه عام، يشير الأسلوب اللغوي إلى نمط خصائص الكلام لشخص ما، ويتضمّن ميزات، مثل: الصراحة أو المواربة، والاسترسال أو التوقف، وانتقاء الكلمات، واستخدام عناصر، مثل: الدعابات، والاستعارات، والقصص، والأسئلة، والاعتذار. وبعبارة أُخرى، فإن الأسلوب اللغوي هو مجموعة إشارات تُكتسَب ثقافيًّا، ولا تَنقل ما نعنيه فحسب، بل تُفسِّر ما يعنيه الآخرون، وتُسهِم في تقييم أحدنا الآخر أيضًا.

الفكرة باختصار

يُنجَز معظم العمل الإداري في أثناء الحديث (نقاشات، اجتماعات، عروض، مفاوضات). وفي أثناء الكلام يقيم المديرون آخرين، وهم يقيمون أيضًا. تُوضِّح اللغوية ديبورا تانين (Deborah Tannen)، استنادًا إلى نتائج بحوث أُجريت في بيئات عمل مختلفة، كيف يُهيمِن أسلوب الحديث غالبًا على ما نقوله، ويُؤثِّر في مَن

يحظى بالفضل، وما يجري إنجازه. وقد استفاد من وجهة نظر تانين اللغوية بعض المديرين في بيان سبب ضعف التواصل. وكانت تانين قد أكدت التأثير الفاعل للنوع الاجتماعي (gender) في هذا المجال.

حدَّدت تانين الطرائق التي تجعل أساليب النساء اللغوية تُقوِّض مكانتهن في العمل، وتجعلهن أقل كفاءة وثقة بالنفس وجرأة مما هن عليه حقًّا، وقد حلَّلت القوى المحركة الاجتماعية الأساسية التي تنشأ عن الكلام في تفاعلات شائعة في مكان العمل. وهي ترى أن الفهم الأفضل للأسلوب اللغوي يجعل المديرين مستمعين جيدين، ويحفزهم إلى التواصل بفاعلية أكبر، ويسمح لهم بتطوير مقاربات أكثر مرونة لطيفٍ واسعٍ من الأنشطة الإدارية.

فكِّر في تناوب الأدوار بوصفه أحد عناصر الأسلوب اللغوي، وتذكَّر أن المحادثة هي مشروع يتناوب فيه الأشخاص على أداء أدوارهم: شخص يتكلم، ثم يردُّ الآخرون. وعلى كل حال، فإن هذا التبادل الذي يبدو بسيطًا يتطلَّب نقلًا دقيقًا للإشارات حتى تعرف متى انتهى الشخص الآخر من الحديث، وحان دورك لتبدأ الكلام. تجدر الإشارة إلى وجود عوامل ثقافية (مثل: المنطقة أو البلد الأصلي، والخلفية العرقية) تُؤثِّر في طول مدة التريُّث التي تبدو طبيعية.

عندما يتحدَّث بوب المنحدر من ديترويت مع زميله جو القادم من مدينة نيويورك، سيكون صعبًا عليه معرفة متى يتابع كلامه؛ لأنه يتوقَّع توقُّفًا بين دوريهما أطول وقتًا مما اعتاد جو عليه. لا يتوقف الحديث تلك المدة أبدًا؛ لأنه قبل أن تسنح الفرصة لذلك يشعر جو أن الصمت غير مريح، ما يجعله يملأ المكان بمزيد من الكلام. وفي نهاية المطاف، يفشل كلا الرجلين في إدراك أن الاختلافات في أسلوب الحديث تعترض طريق تواصلهما معًا، فيظن بوب أن جو غير لبق، وأنه لا يهتم بما يجب أن يقوله، في حين يظن جو أن بوب ليس لديه ما يتحدَّث عنه.

وبالمثل، فعندما انتقلت سالي من تكساس إلى واشنطن العاصمة، بقيت تتحيَّن الوقت الملائم للتحدُّث في اجتماعات الموظفين، ولكن الفرصة لم تسنح لها الفرصة قطُّ. وبالرغم من أنها كانت في تكساس ودودة وواثقة بنفسها، فإن صورتها في واشنطن تبدَّلت لتصبح خجولة منعزلة، ما جعل مديرها يقترح إخضاعها إلى دورة تدريبية للتعبير عن النفس. يَتبيَّن مما سبق أن للاختلافات البسيطة في أسلوب الحديث -في هاتين الحالتين، وبضع ثوانٍ من التوقف عن الكلام- تأثيرًا مدهشًا في المستمع، والأحكام، ولا سيما النفسية التي يحكم بها على الأشخاص وقدراتهم.

تطبيق الفكرة

يتضمَّن الجدول الآتي أمثلة على أساليب الكلام (بما في ذلك افتراضات بخصوص كل أسلوب)، والنتائج غير المتوقعة التي قد تعانيها شركة ما بسبب الاختلاف في تفسير الأنماط.

الافتراض	أسلوب الكلام	النتائج غير المتوقعة من الأسلوب
شاركهم النجاح	• استخدم (نحن) بدلًا من (أنا) في وصف إنجازات مُحدَّدة. • لماذا؟ يبدو استخدام (أنا) مفرطًا في تعزيز الذات (self-promoting).	• المتكلم ليس له إنجازات، وقد يتردَّد في عرض أفكار جيدة مستقبلًا.

الافتراض	أسلوب الكلام	النتائج غير المتوقعة من الأسلوب
تحلَّ بالتواضع	• قلِّل من ثقتهم بدلًا من تخفيف شكوكهم بخصوص الإنجاز مستقبلًا. • لماذا؟ يدل سلوك الواثق على تفاخره وتباهيه كثيرًا.	• المتكلم يبدو مفتقرًا إلى الثقة والكفاءة، فيرفض الآخرون أفكاره الجيدة.
اطرح أسئلة	• اطرح أسئلة كما يحلو لك. • لماذا؟ تُنتج الأسئلة معرفة تحتاج إليها.	• المتكلم يبدو جاهلا في نظر الآخرين. وفي حال منعت الشركة متحدِّثًا من طرح أسئلة تبقى المعرفة القيِّمة غائبة.
اعتذر	• اعتذر كما يحلو لك. • لماذا؟ يُعبِّر الاعتذار عن اهتمامك بالآخرين.	• المتكلم يبدو مفتقرًا إلى السلطة.
قدِّم تغذية راجعة	• لا تتحدَّث عن نقاط الضعف إلَّا بعد أن تؤكد أولًا نقاط القوة. • لماذا؟ التخفيف من الانتقاد يحفظ ماء وجه الفرد الذي يتلقَّى التغذية الراجعة.	• الشخص الذي يتلقَّى تغذية راجعة يستنتج أن الأمور التي يجب تحسينها غير مهمة.

الافتراض	أسلوب الكلام	النتائج غير المتوقعة من الأسلوب
تجنَّب الاعتراض اللفظي	• تجنَّب الاعتراض على أفكار الآخرين، وتوخَّى الحرص حين تعرض أفكارك. • لماذا؟ يدل الاعتراض اللفظي على نزعة هدَّامة.	• الأشخاص الآخرون يستنتجون أن أفكار المتكلم واهية.
احذر الكِبْر والعُجْب	• لا تتحدَّث إلى رؤسائك عن إنجازاتك. • لماذا؟ يُعَدُّ توكيد الإنجازات أمام الرؤساء تباهيًا.	• المديرون يستنتجون أن المتكلم لم ينجز الكثير، وأنه لا يستحق ثناءً أو ترقيةً.
لتكن مقاربتك غير مباشرة	• تكلم مواربة لا بفظاظة حين تخبر مرؤوسيك عمَّا يجب فعله. • لماذا؟ يُعَدُّ توجيه الآخرين صراحةً نوعًا من التسلُّط.	• المرؤوسون يستنتجون أن المدير يفتقر إلى الجزم والتفكير الواضح، ويحكمون على توجيهاته أنها غير مهمة.

تذكَّر أن لكل قول معنيين، ونحن جميعًا نعرف المعنى الأول: اللغة تنقل الأفكار. أمَّا المعنى الآخر فغامض لنا على الأغلب، لكنه يُسهِم بفاعلية في التواصل. تُعبِّر اللغة أيضًا عن طبيعة العلاقات بوصفها

أحد أشكال السلوك الاجتماعي؛ إذ يمكننا أن نعرف ـ ونُحدِّد ـ بطرائق الحديث منزلة المتكلم ومستوى الأُلفة؛ فإذا قلت: «اجلس!» فهذا يعني أنك أعلى منزلة من الشخص الذي تخاطبه، أو أنكما مُقرَّبان جدًّا من بعضكما فيمكنك التخلِّي عن المجاملات كلها بينكما، أو أنك غاضب. أمَّا إذا قلت: «يسعدني أن تجلس» فهذا يعني أنك تَكِنُّ احترامًا كبيرًا للشخص، أو أنك تسخر منه كثيرًا، ويمكن تمييز ذلك بنبرة صوتك، والموقف، وما يعرفه كلاكما حقًّا عن نوع علاقتكما. وأمَّا إذا قلت: «لا بد أنك متعب جدًّا، فلماذا لا تجلس؟» فإنك تُعبِّر عن أُلفة، أو اهتمام، أو تعاطف. وقد يكون لكلٍّ من هذه الطرائق في قول الشيء نفسه (الطلب إلى شخص أن يجلس) معنى مختلف جدًّا.

في كل جماعة معروفة للغويين، تكون الأنماط التي تصوغ الأسلوب اللغوي مختلفة نسبيًّا عند الرجال والنساء. فما يُعَدُّ (عاديًّا) لمعظم الرجال في أثناء حديثهم بلغة معيَّنة أحيانًا هو مختلف عمَّا يُعَدُّ (عاديًّا) بالنسبة إلى معظم النساء. ويُعزى هذا الاختلاف إلى أننا نتعلَّم طرائق خاصة بالكلام حين نكون أطفالًا، ولا سيما من أندادٍ لنا؛ إذ يميل الأولاد عمومًا إلى اللعب مع آخرين من الجنس نفسه. وقد أظهرت نتائج بحوث لبعض علماء الاجتماع والنفس ممن راقبوا أولادًا أمريكيين في أثناء اللعب، أن كلًّا من الفتيان والفتيات يجدون طرائق مختلفة لبناء أُلفة بينهم وتحديد مكانتهم ضمن المجموعة؛ إذ تتعلَّم الفتيات طقوس الحديث التي تُركّز على بُعْد الأُلفة في العلاقات، في حين يتعلَّم الفتيان طقوسًا تُركِّز على بُعْد المكانة.

تميل الفتيات أيضًا إلى اللعب مع صديقة حميمة واحدة، أو اللعب في مجموعات صغيرة، ويقضين وقتًا طويلًا وهن يتحدَّثن إلى بعضهن، ويستخدمن لغةً لإظهار مدى تقاربهن؛ فمثلًا الفتاة التي تخبرينها بأسرارك تصبح أعز صديقاتك. تتعلّم الفتيات أيضًا التقليل من أهمية الأشياء التي تجعل إحداهن أفضل من الأُخريات، ويؤكدن الطرائق التي يتشابهن فيها. ومنذ الطفولة، تتعلّم معظم الفتيات أن إظهار الثقة المفرطة بالنفس يجعلهن غير محبوبات من نظيراتهن، بالرغم من أنهن لا يحملن هذا التواضع على محمل الجد. وفي الوقت الذي تنبذ فيه مجموعة الفتيات أيَّ فتاة تؤكد تفوقها، وينتقدنها بالقول: «تظن أنها مهمة»، فإن أيَّ فتاة تخبر الأُخريات بما يجب أن يفعلنه تُعَدُّ متسلِّطة. وأخيرًا، تتعلَّم الفتيات أن يتكلمن بطرائق تراعى فيها حاجات الأُخريات؛ لكي يحفظن ماء وجه إحداهن إذا لزم الأمر.

وفي المقابل، يميل الفتيان إلى اللعب بصورة مختلفة جدًّا، فهم يلعبون في مجموعات أكبر، ويُسمَح لفتية آخرين أن ينضموا إليها، ولكن لا يُعامَل الجميع على قدم المساواة؛ إذ يُتوقَّع من الفتيان الذين يحظون بمكانة رفيعة في مجموعاتهم أن يؤكدوا تلك المنزلة لا أن يُقلِّلوا من أهميتها، وقد جرت العادة أن يُنظَر إلى أحد الفتية (أو بعض الفتيان) بوصفه قائدًا للمجموعة. من جانب آخر، لا يتهم الفتيان غالبًا بعضهم بعضًا بأنهم مُتسلِّطون؛ لأنه يُتوقَّع من القائد أن يخبر الفتية ممن هم أقل مكانة بما يجب أن يفعلوه. وفي السياق نفسه، يتعلَّم الفتيان كيف يستعملون اللغة لتوكيد مكانتهم في المجموعة؛ إذ يعمدون إلى عرض

قدراتهم ومعارفهم، وتحدِّي الآخرين، ومقاومة التحديات. وأخيرًا، يُعَدُّ إصدار الأوامر إحدى طرائق الوصول إلى المنزلة الرفيعة والحفاظ عليها، في حين يَمنح سرد الحكايات أو الدعابات الفاعل دورًا مركزيًّا.

لا يعني هذا بالضرورة أن الأولاد والبنات كافة يترعرعون وفقًا لهذه الطريقة، أو يشعرون بالراحة في تلك المجموعات، أو ينجحون بالتواصل باستخدام تلك الأساليب. ولكن، في أغلب الأحيان، يتعلَّم الفتيان والفتيات أساليب الحديث في مجموعات اللعب تلك في أثناء الطفولة. ولهذا فهم يكبرون في عالمين مختلفين، فتختلف طرائقهم في قول ما يريدون، وتكون الأحاديث بينهم مبتورة، ويسودها الكثير من سوء الفهم؛ إذ لا يمكنك افتراض أن الشخص الآخر يعني ما ستعنيه إذا قلت الشيء نفسه بالطريقة عينها.

أظهرت نتائج بحوثي في بعض الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية أن العِبَر المستقاة من الطفولة تنتقل إلى مكان العمل، والمثال الآتي يُوضِّح ذلك؛ إذ عُقِدت حلقة نقاش في إحدى الشركات الكبرى متعدِّدة الجنسيات لتقييم تطبيق سياسة مرنة خاصة بأوقات العمل. جلس المشاركون في الحلقة، وأخذوا يناقشون النظام الجديد، ثم استنتج الجميع أنه خيار رائع، لكنهم اتفقوا أيضًا على اقتراح طرائق لتحسينها. انتهى الاجتماع على النحو الذي خُطِّط له، وعَدَّهُ الجميع ناجحًا بحسب ملحوظاتي والتعليقات التي وصلتني. ولكن في اليوم الآتي أُصِبت بالدهشة.

كنت قد غادرت الاجتماع وأنا موقن أن فيل هو صاحب معظم المقترحات التي أقرَّتها المجموعة، ولكن عندما طبعت ملحوظاتي لاحظتُ أن شيرل هي التي أَدْلت بهذه المقترحات. لقد ظننت أن الأفكار الرئيسة هي من وحي فيل لأنه اعتمد على أفكار أوردتها شيرل وأيَّدها هو، ثم تكلم عنها في النقاش وقتًا أطول من الوقت الذي استغرقته شيرل في طرحها.

سيكون سهلًا قول إن فيل قد سرق أفكار شيرل فتثور غاضبة، ولكن ذلك ليس دقيقًا؛ إذ لم يَدَّعِ فيل ألبتة أن أفكار شيرل تخصُّه، وقد أخبرتني شيرل نفسها لاحقًا أنها غادرت الاجتماع وهي واثقة أنها قد شاركت فيه بفاعلية، وأنها تُقدِّر تأييد فيل لها، ثم أخذت تضحك قائلةً: «إنه ليس أحد الأوقات التي تقول فيها امرأة شيئًا ويتجاهلها الجميع، ثم يقوله رجل ويُجمِع الحضور على إقراره». وبعبارة أُخرى، فقد عمل فيل وشيرل جيدًا ضمن الفريق، وأنجزت المجموعة هدفها، وحصلت الشركة على ما تصبو إليه، فما المشكلة إذن؟

بعد ذلك قفلت راجعًا، وأخذت أسأل المشاركين جميعًا عمَّن يظنون أنه أكثر أعضاء المجموعة تأثيرًا، والمسؤول عن الأفكار التي أُقِرَّت في الاجتماع. وقد كشف نمط الأجوبة الكثير مما كنت أجهله؛ فقد ذكرت المرأتان الأُخريان في المجموعة اسم شيرل، في حين ذكر اثنان من الرجال الثلاثة اسم فيل. وفي المقابل، ذكر رجل واحد فقط، وهو فيل، اسم شيرل. خلاصة القول هي أن النساء قوَّمن إسهام المرأة الأُخرى على نحوٍ أكثر دقَّة مما فعله الرجال.

يُذكَر أن اجتماعات على هذه الشاكلة تُعقَد يوميًّا في الشركات المنتشرة في مختلف أنحاء العالم، ولكن إذا لم يُصْغِ المديرون جيدًا إلى الأسلوب الذي يتحدَّث به الموظفون، فقد يُبخَس أحدهم -مثل شيرل- حقه، ولا يؤخذ كلامه على محمل الجد.

مكانة متفوقة، مساواة

يختلف المتحدِّثون الأفراد فيما بينهم من حيث استجابتهم للقوى الاجتماعية للغة؛ أي للفوارق الدقيقة فيما يقوله آخرون لهم. وبوجه عام، يستجيب الرجال لقوى التفاعل الاجتماعي، ويتحدَّثون بطرائق وأساليب تؤكد مكانتهم المتفوقة، ويقاومون أيَّ تأثير سلبي للآخرين في هذه المنزلة. وفي المقابل، تميل النساء إلى الاستجابة بقوة أكبر للأُلفة، ويتكلمن على نحوٍ يحفظ ماء وجه الأُخريات، ويُخفِّفن من التصريحات قد ترى أُخرياتٌ أنها تُقلِّل من شأنهن. وحقيقة الأمر أن هذه الأنماط اللغوية شائعة، وأنه يمكن سماعها في مئات الأحاديث في أماكن العمل كل يوم، بحيث تُؤثِّر -كما هو الحال في حديث شيرل وفيل- فيمن يلقى آذانًا صاغية، أو يحظى بالفضل.

وبالحديث عن نَسْب الفضل، فقد تُؤثِّر إستراتيجية لغوية صغيرة، مثل اختيار الضمير، فيمن يحظى بالفضل. في البحث الذي أعددته عن مكان العمل، سمعت بعض الرجال يقولون (أنا) في مواقف تقول فيها النساء (نحن)، وأذكر أن مديرًا تنفيذيًّا في إحدى دور النشر قال: «أنا

أُعيِّن مديرًا جديدًا، وسأعهد إليه بمسؤولية قسم التسويق»؛ ما يُخيِّل للمستمع أنه مالك الشركة. وفي تناقض صارخ لهذا، فقد عرفت نسوة يقلن (نحن) حينما يشرن إلى العمل الذي أنجزنه وحدهن، وقالت إحداهن إنه لمن الفخر أن يَنسب المرء الفضل كله إلى نفسه مباشرة بقول: «أنا فعلت هذا». وقد توقعت -من دون جدوى أحيانًا- أن آخرين سيعرفون ما قامت به، فينسبون إليها فضلًا لم تزعمه لنفسها.

قد يتبادر إلى ذهن بعض المديرين أن النساء اللاتي لا ينسبن الفضل فيما أنجزنه إلى أنفسهن يتعيَّن عليهن تعلُّم فعل ذلك، ولكن هذا الحل مُشْكِل؛ لأننا نربط طرائق الكلام بصفات أخلاقية، إذ تدل الطريقة التي نتكلم بها على حالنا، وما نرغب أن نكون عليه.

كانت فيرونيكا؛ وهي باحثة بارزة في شركة تقانة عالية، تعمل مع مدير سريع البديهة. لاحظ المدير أنها مصدر كثير من الأفكار التي تخرج بها المجموعة، وأن شخصًا آخرَ كان يتباهى بها غالبًا في المكتب، فينسب الفضل فيها إليه. أخذ المدير ينصحها بأن (تمتلك) أفكارها، وأن تنسبها إلى نفسها، لكن فيرونيكا وجدت أنها لا تستمتع بعملها في حال أنجزته بطريقة (ملتوية) مملة مزعجة؛ لذا فقد دفعها كرهها لهذا السلوك إلى تجنُّبه في المقام الأول.

بصرف النظر عن الدافع، فإن النساء أقل ميلًا من الرجال إلى التباهي بإنجازاتهن، وفي حال فعلن ذلك فإنهن يُصدِّقن الأمر أكثر من الرجال، لكنهن لا يحظين بالإعجاب.

يرى كثير من الباحثين أن النزعة المتنامية لإسناد عمل ما إلى الفرق تلائم النساء خاصة، ولكنها قد تفضي إلى تعقيدات في تقويم الأداء. فعندما تُطرَح الأفكار ويُنجَز العمل ضمن بوتقة الفريق، فقد تصبح خلاصة الجهد مرتبطة بالشخص الأكثر تعبيرًا عن النتائج الواردة في التقارير. وللأسف، فإن الكثير من النساء والرجال ـ النساء غالبًا ـ يتردَّدون في تقديم أنفسهم بهذه الطريقة، ويخاطرون بعدم حصولهم على الثناء الذي تستحقه إسهاماتهم.

الثقة والتباهي

أخذ الرئيس التنفيذي الذي استند بقراراته على ثقة المتكلمين يبيِّن أهمية تقاسمها مع الشركات الأمريكية؛ ذلك أن إحدى طرائق الحكم على الثقة هي سلوك الفرد، ولا سيما السلوك اللفظي. وهنا تظهر المعضلة نفسها مُجدَّدًا؛ إذ تفتقر الكثير من النساء إلى الأفضلية.

أظهرت نتائج بعض الدراسات أن النساء يَمِلْنَ غالبًا إلى التقليل من يقينهن، في حين ينحو الرجال إلى خفض شكوكهم. وكانت عالمة النفس لوري هيذرينغتون (Laurie Heatherington) وزملاؤها قد أعدُّوا اختبارًا بارعًا، نشروا نتائجه في إحدى المجلات، إذ طلبوا إلى مئات من طلاب الكلية الجدد توقُّع العلامات التي سيُحرِزونها في عامهم الأول. فطُلِب إلى بعضهم التوقُّع سرًّا بحيث يكتبونها ثم يضعونها في مغلَّف، في حين طُلِب إلى آخرين التوقُّع علانية بحضور باحث. وقد أظهرت النتائج أن النساء توقَّعن علامات منخفضة لأنفسهن أكثر من الرجال عندما كانت التوقُّعات علنية. أمَّا بالنسبة إلى التوقُّعات السرية

فكانت العلامات مماثلة لتلك التي ذكرها الرجال، ومماثلة ايضًا لعلاماتهن الحقيقية. يؤكد هذا الاختبار أن ما يُعَدُّ افتقارًا إلى الثقة بالنفس (توقُّع الفرد علامات منخفضة) قد لا يُمثِّل المستوى الحقيقي لثقة المرء بنفسه، وإنما يُمثِّل الرغبة بعدم التباهي والتفاخر.

إن العادات والسلوكات المتعلقة بالتواضع أو الثقة بالنفس مردُّها تواصل الأولاد والبنات اجتماعيًّا مع أقرانهم في اللعب في مرحلة الطفولة. وما إن يصبح المرء راشدًا حتى يجد كلٌّ من النساء والرجال أن هذه الأنماط من السلوك تتعزَّز بردود الفعل الإيجابية من الأصدقاء والأقارب الذين يشاركونهم المعايير نفسها. ولكن معايير السلوك في بيئة العمل الأمريكية تقوم على أسلوب التفاعل الأكثر شيوعًا بين الرجال عامة، والرجال الأمريكيين على وجه الخصوص.

طرح الأسئلة

بالرغم من أن طرح الأسئلة الصحيحة هو من صفات المدير الجيد، فإن أسلوب طرح السؤال وتوقيته قد يبعث إشارات غير متوقعة بخصوص الكفاءة والسلطة. ففي حال ضم فريق العمل مجموعة متباينة من الأشخاص، فإن الشخص الوحيد الذي يطرح أسئلة قد يُنظَر إليه بوصفه جاهلًا، يضاف إلى ذلك أننا لا نحكم على الآخرين من أسلوبهم في الحديث فقط، وإنما من أسلوب الآخرين حينما يتحدَّثون إليهم. وقد ينتهي المطاف بالشخص الذي يطرح أسئلة إلى سماع محاضرة، وأن يبدو مثل التلميذ المبتدئ الذي يتلقَّى إرشادات من مدير المدرسة. وفي المجمل، فإن الطريقة التي يتواصل بها الفتيان

اجتماعيًّا تجعلهم أكثر قدرة على إدراك قوى السلطة التي يمكن النظر خلالها إلى مَن يطرح الأسئلة.

تعرَّضت طبيبة لتجربة قاسية تعلَّمت منها أن أيَّ تبادل للمعلومات قد يصبح أساسًا لأيِّ تقدير (أو إساءة تقدير) عن الكفاءة. ففي أثناء حضورها حلقات التدريب، تلقَّت تقييمًا سلبيًّا ظنَّت أنه غير مُنصِف لها، فطلبت إلى الطبيب المشرف توضيحًا، فقال إنها تعرف أقل من أقرانها. دهشت الطبيبة من جوابه، فأخذت تسأل عن الطريقة التي توصل بها إلى هذا الاستنتاج، فقال: «إنك تطرحين أسئلة أكثر!».

فإلى جانب الاختلافات الثقافية والشخصية الفردية، يبدو أن النوع الاجتماعي يُؤثِّر في الأسلوب والوقت الذي يطرح فيه الأشخاص أسئلة، فمثلًا لفت انتباهي من بين الملحوظات التي أوردتها في محاضراتي وكتبي أن الرجال يتوقفون ليسألوا عن الاتجاهات بدرجة أقل من النساء حين يتهن. وقد أوضحت أن الرجال يرفضون غالبًا السؤال عن الاتجاهات؛ لأنهم يدركون أن ذلك يُضعِف موقفهم، ولأنهم يُقدِّرون الاستقلالية التي يحظون بها عندما يعثرون على الطريق وحدهم. إن السؤال عن الاتجاهات في أثناء القيادة لهو مثال واحد -إلى جانب أمثلة أُخرى درسها الباحثون- على أن الرجال يطرحون أسئلة أقل مقارنةً بالنساء. وأظن أن مردَّ ذلك هو أنهم أكثر اهتمامًا من النساء بإراقة ماء الوجه حينما يتعلق الأمر بطرح الأسئلة. وفي المقابل، فإن الرجال الذين يعتقدون أن طرح الأسئلة قد يُؤثِّر فيهم سلبًا يصبحون أكثر استعدادًا لتكوين رأي سلبي عن أولئك الذين يطرحون أسئلة في مواقف ينأون بها عن ذلك.

طقوس الحديث

الحديث شعائري أساسًا بمعنى أننا نتحدَّث بطرائق قد صاغتها ثقافتنا، ونتوقَّع نماذج معيَّنة من ردود الأفعال. لنأخذ الترحيب مثلًا، فقد سمعت زائرين في الولايات المتحدة يَشْكون من أن الأمريكيين مراؤون؛ لأنهم يسألون عن حالك، ولا يحفلون بالجواب. بالنسبة إلى الأمريكيين، فإن سؤال «كيف حالك؟» هو طريقة متعارف عليها لبدء الحديث لا طلب المعلومات. وفي أصقاع أُخرى من العالم، بما فيها الفلبين، يسأل الأشخاص بعضهم بعضًا حين يلتقون: «إلى أين تود الذهاب؟». ويبدو هذا السؤال فضوليًّا للأمريكيين الذين لا يدركون أيضًا أنه استفهام معتاد، وأن الردَّ المتوقع الوحيد عليه هو القول المبهم «إلى هناك».

إن ملاحظة طقوس الحديث المتعدِّدة في الدول الأجنبية لهو أمر سهل وممتع، لكننا لا نتوقَّع وجود اختلافات، ولا ندرك غالبًا الطبيعة الشعائرية لأحاديثنا حينما نجتمع مع أبناء جلدتنا في العمل. ختامًا، فقد تبدو طقوسنا المختلفة أكثر جدلية حين نفكِّر أننا جميعًا نتكلم اللغة نفسها.

الاعتذار

«فكِّر في العبارة البسيطة: أنا آسف».

كاثرين: كيف كان ذلك العرض الكبير؟

بوب: لم تَسِرِ لأمور مثلما نريد؛ فقد تلقَّيت وابلًا من الاستفسارات من نائب الرئيس للشؤون المالية، ولم تكن لديَّ الأرقام المطلوبة.

كاثرين: أنا آسفة، أعرف كم عملتَ جاهدًا على ذلك.

في هذه الحالة، فإن عبارة «أنا آسفة» تعني غالبًا «أنا آسفة لأن ذلك حدث»، لا «أعتذر»، بيد أن كاثرين كانت مُكلَّفة بإعطاء بوب الأرقام من أجل العرض. والواقع أن النساء يَمِلْنَ إلى تكرار قول «أنا آسفة» أكثر من الرجال، وأنهن يعنين العبارة غالبًا بهذه الطريقة (وسيلة معتادة للتعبير عن الاهتمام)؛ إنها أحد عناصر أسلوب الحديث المكتسبة المتعدِّدة التي تستعملها الفتيات غالبًا لإقامة علاقة أُلفة. صحيح أن الاعتذار -شأنه شأن شعائر الحديث الأُخرى- يُجدي نفعًا حينما يتشارك الطرفان الافتراضات نفسها بخصوص استخدامه، ولكن الأشخاص الذين يعتذرون بصورة متكرِّرة قد يبدون أضعف، وأقل ثقة بالنفس، ويستحقون اللوم أكثر من الآخرين الذين يُحجِمون عن فعل ذلك.

تجدر الإشارة إلى أن الرجال ينظرون إلى الاعتذار بصورة مختلفة، ويُركِّزون غالبًا على مضمون المكانة في الأحاديث؛ إذ يتجنَّب رجال كثيرون الاعتذار؛ لاعتقادهم أنه يضع المتكلم في منزلة أدنى. حدث ذات مرة أن شَهِدْتُ لقاءً بين عدَّة محامين اشتركوا في مفاوضات عبر مجهار، وقد اعترتني حالة من الذهول لما حصل. ففي إحدى المراحل، وضع المحامي الذي كنت جالسًا في مكتبه مرفقه -مصادفةً- على الهاتف وأنهى المكالمة، وعندما أعادت أمينة سرِّه جمع الأطراف معًا، توقَّعْتُ أن يقول ما كنت سأقوله: «آسف بخصوص ما حدث، لقد وضعت مرفقي من دون قصد على الهاتف»، ولكنه قال: «مرحبًا، ماذا حدث؟ كنت أتحدَّث إليك ثم لم أعد أسمعك!». لقد بدا

لي أن المحامي لديه حافز تلقائي لعدم الاعتراف بالخطأ؛ هذا إذا لم يكن مضطرًّا إليه أصلًا. وبالنسبة إليَّ، فقد كانت تلك إحدى اللحظات المهمة جدًّا التي تُظهر للمرء أن العالم الذي يعيش فيه ليس هو العالم نفسه الذي يحيا فيه الجميع، وأن الطريقة التي يُفترض أنها أنسب للحديث ليست في الواقع سوى واحدة من طرائق عدَّة.

لا شك أن الفئة التي تُحذِّر المديرين من عدم تقويض سلطتهم بالاعتذار تنظر إلى التفاعل من وجهة نظر سلطوية. وبالرغم من أن هذه الإستراتيجية قد تكون فاعلة في حالات معدودة، فإنها تلقى معارضة شديدة في أغلب الأحيان. فعندما سألت بعض الأشخاص عمَّا يحبطهم في أثناء العمل، أجابوا أن أكثر ما يزعجهم هو العمل مع شخص يرفض الاعتذار أو الإقرار بالخطأ. وبعبارة أُخرى، فقد يكون تقبُّل النقد والاعتراف بالغلط إستراتيجية فاعلة أو حتى متفوقة في بعض البيئات.

التغذية الراجعة

تشمل طرائق الحصول على تغذية راجعة عنصرًا متواترًا يكون غالبًا هو لسبب في سوء الفهم. ولعل الحادثة الآتية تُوضِّح هذا الأمر. طلبت مديرة أحد الأقسام إلى مشرف التسويق إعادة كتابة تقرير ما. تبدأ هذه المهمة ـ التي تبدو شاقة ـ بذكر نقاط القوة في التقرير، ثم يُنتقَل إلى النقطة الرئيسة؛ وهي جوانب الضعف التي يجب معالجتها. والظاهر أن مشرف التسويق كان يفهم ملحوظات مديرته ويقبلها، لكن

النسخة المنقَّحة لم تتضمَّن سوى تغييرات ثانوية فقط؛ إذ أخفق في معالجة مكامن الضعف الرئيسة. وعندما أخبرته المديرة بعدم رضاها اتهمها بتشويش أفكاره قائلًا: « لقد أخبرتني أنه جيد».

وصل الطرفان إلى طريق مسدود نتيجة اختلاف الأسلوب اللغوي لكلٍّ منهما؛ فبالنسبة إلى المديرة بدا طبيعيًّا أن تُخفِّف من الانتقاد حين بدأت بالثناء، وكان إبلاغ مرؤوسها أن تقريره غير وافٍ وأنه يجب إعادة كتابته قد وضعه في موقف أقل منزلة، في حين عُدَّ الثناء عليه لما تضمَّنه التقرير من معلومات جيدة أسلوبًا معتادًا لحفظ ماء وجهه، ولكن مشرف التسويق لم يشاطر مديرته افتراضها بخصوص طريقة تقديم التغذية الراجعة، وبدلًا من ذلك افترض أن ما ذكرته أولًا هو النقطة الرئيسة، وأن ما أوردته لاحقًا لا يعدو أفكارًا خطرت لها فيما بعدُ.

وفي الوقت الذي يشعر فيه العاملون بالرضى إذا كانت التغذية الراجعة المتوقعة إيجابية وتخلو من النقد الصريح المباشر، فإن أولئك الذين يشاطرون مشرف التسويق افتراضاته سيَعُدُّون المقاربة الفظَّة صادقة ومفيدة، والمديرة غامضة. لقد بدت افتراضات كلٍّ منهما بدهية له؛ لذا ألقى كلاهما اللوم على الآخر، إذ اعتقدت المديرة أن مشرف التسويق لم يكن يصغي إليها، في حين اعتقد أنها لم تتواصل معه جيدًا، أو أنها غيَّرت رأيها، وهذا أمر مهم؛ لأنه يبيِّن أن القضايا التي توصف غالبًا بأنها (ضعف تواصل) قد تنجم عن اختلافٍ في الأساليب اللغوية.

الثناء

تبادل المديح هو عادة شائعة بين الرجال عامة، والنساء بوجه خاص، وقد أدَّى التباين في التوقعات بخصوص هذه العادة إلى تعريض سوزان (مديرة في مجال الموارد البشرية) لموقف محرج؛ إذ قدَّمت وزميلها بيل عرضين في أحد المؤتمرات الوطنية. وبينما كانا على متن الطائرة عائدينِ إلى الديار، قالت سوزان لبيل: « لقد كانت تلك خطبة رائعة!»، فردَّ بيل: «شكرًا لكِ»، ثم سألت: «ما رأيك في عرضي؟»، فأجاب إجابة حملت في طياتها الكثير من النقد المُطوَّل المُفصَّل. وما إن سمعت سوزان هذا النقد اللاذع من بيل حتى انتابتها حالة من الضيق والانزعاج، وراودها شعور بعدم تقدير جهودها، وأحسَّت لوهلة أنها مبتدئة، وأنها بحاجة إلى نصائحه القيِّمة. والأسوأ من ذلك أنها اضطرت إلى تحمُّل اللوم وحدها؛ لأنها هي التي طلبت إلى بيل أن يدلي برأيه في عرضها.

ولكن، هل سمعت سوزان الردَّ الذي توقَّعته؟ عندما سألت بيل عن رأيه في أدائها لم تكن تتوقَّع سماع نقد بل مديح، وفي الواقع كان سؤالها محاولة لترميم طقس خرج عن مساره المعتاد، وكان ثناؤها على بيل نوعًا من التقدير التلقائي شعرت أنه مطلوب تقريبًا بعد تقديم الزميل عرضًا، وتوقَّعت أن يردَّ بيل بمديح مماثل؛ لقد كانت تتكلم بعفوية. ولهذا إمَّا أنه أساء فهم ما يجري، وإمَّا أنه انتهز الفرصة ليستمتع بأداء دور الناقد الأعلى مكانة. وبصرف النظر عن الدافع، فقد منحته محاولة سوزان لتبادل الثناء الفرصة الملائمة لعمل ذلك.

صحيح أن هذا الحديث قد يكون بين رجلين، بيد أنه ليس من باب المصادفة أن يجري بين رجل وامرأة، وكانت اللغوية جانيت هولمز (Janet Holmes) قد توصلت إلى أن النساء يُعبِّرن عن الثناء أكثر من الرجال (الغويات الإنسانية Anthropological Linguistics، المجلد 28، 1986م). وتبعًا لما ذكرنا سالفًا؛ فإن قلَّة من الرجال قد تسأل: «ما رأيك في كلامي؟»؛ لأن هذا السؤال تحديدًا قد يثير نقدًا غير مرغوب.

تتميَّز البنية الاجتماعية لمجموعات الأقران الذين يترعرعون معًا ببحث الفتيان فعلًا عن فرص سانحة لوضع آخرين في مكانة أدنى، وتبوؤ المنزلة العليا بأنفسهم. وفي المقابل، فإن إحدى العادات التي تتعلَّمها البنات هي أنهن أدنى مرتبة، وافتراض أن الشخص الآخر سيدرك الطبيعة الشعائرية للتقليل من شأن الذات ويرفعهن إلى مستواه مُجدَّدًا.

أشار الحديث بين سوزان وبيل أيضًا إلى أن الأسلوبين المميزين لكلٍّ من النساء والرجال قد يُمثِّل عائقًا للنسوة في مكان العمل. فإذا حاول شخص ما التقليل من اختلافات المنزلة، وحرص على أن يبدو الجميع متساوين، وحفظ ماء وجه الآخرين، في حين حاول شخص آخر ترسيخ أنه ذو منزلة أعلى وتجنَّب أن يُنظَر إليه بوصفه أقل منزلة؛ فإن الشخص الذي يسعى إلى مكانة أعلى يحظى بذلك على الأرجح. وفي الوقت نفسه، سينتهي الحال بالشخص الذي لا يبذل أيَّ جهد لتجنُّب المنزلة الدنيا إلى أن يجد نفسه فيها. ولمَّا كانت النساء أكثر

استعدادًا (أو قبولًا) لدور ملتمس النصيحة فإن الرجال هم أكثر ميلًا إلى تفسير أيِّ سؤال عادي من النساء بأنه طلب للنصيحة.

الاعتراض الشعائري

يُنظَر إلى الاعتذار وتخفيف الانتقاد بالمديح وتبادل الثناء بوصفه طقوسًا شائعةً بين النساء، وذلك خلافًا للرجال الذين يتمسَّكون غالبًا بالمعنى الحرفي لكلٍّ منها. وفي المقابل، يُعَدُّ الاعتراض طقسًا شائعًا بين الرجال تأخذه النساء غالبًا على محمل الجد.

فذات مرة أخبرتني موظفة في إدارة الاتصالات أنها أصيبت بنوبة من الغضب عندما شاهدت زميلًا لها في المكتب يجادل بحدَّة زميلًا آخرَ بخصوص القسم الذي يجب أن تخفض ميزانيته. وما إن رأتهما ـ بعد حينٍ ـ ودودينِ جدًّا مع بعضهما حتى سألت زميلها: «كيف تتظاهر أن هذا الشجار لم يحدث قطُّ؟»، فأجاب محتارًا من سؤالها: «مَن يتظاهر أنه لم يحدث قطُّ؟»، وقد دهشت من تصرفه، ثم قال: «لقد حدث ما حدث وانتهى». إن ما عَدَّته شجارًا عنيفًا كان بالنسبة إليه سلوكًا اعتياديًّا من التفاوض اليومي؛ إنه معركة شعائرية.

يتوقَّع كثير من الأمريكيين أن يكون نقاش الأفكار معركة شعائرية؛ أي استكشاف عن طريق الخلاف اللفظي؛ فهم يُقدِّمون أفكارهم بطريقة تدل على أنها أكيدة ومطلقة، ثم ينتظرون أن تلقى اعتراضًا من الآخرين، وهم أيضًا حين يلتزمون بالدفاع عن هذه الأفكار فإنهم يسعون إلى اختبارها. وبالمثل، فقد يتقمَّص هؤلاء دور المحب للجدال بتحدِّي

أفكار زملائهم -يحاولون متابعة الأخطاء واكتشاف مواطن الضعف- بوصف ذلك طريقة لمساعدتهم على استكشاف أفكارهم واختبارها.

قد يُجدي هذا الأسلوب نفعًا إذا شارك فيه الجميع، ولكن الذين لم يعتادوا عليه لن يفهموا -على الأغلب- طبيعته الشعائرية. فقد يتخلَّون عن فكرة تواجه تحدِّيًا، ويَعُدُّون الاعتراضات مؤشرًا لأنها غير ملائمة. والأسوأ من ذلك أنهم قد يَعُدُّون الاعتراض هجومًا شخصيًّا عليهم، ويجدون صعوبة في بذل قصارى جهدهم في بيئة مثيرة للنزاع، وقد يصل بهم الأمر إلى عدم التعبير عن أفكارهم لتجنُّب هجمات محتملة. والعجيب الغريب أن هذا الموقف يجعل حُججهم تبدو ضعيفة، فتلقى -على الأرجح- انتقادًا من زملاء مشاكسين بدلًا من الدفاع عنها.

من جانب آخر، قد يُسهِم الاعتراض الشعائري (ritual opposition) في تحديد مَن يحظى بالوظيفة؛ إذ تعمد بعض الشركات الاستشارية التي تُعنى بتعيين خريجين من أشهر كليات إدارة الأعمال إلى استخدام تقنيات مواجهة في أثناء مقابلتهم؛ فهم يتحدَّون المرشَّح أن (يحل قضية) في وقت مُحدَّد. أخبرني صديق يعمل في إحدى الشركات أن: «نتائج النساء تكون أقل منها للرجال في هذا التفاعل، ما يُؤثِّر حتمًا فيمن يفوز بالوظيفة، غير أن كثيرًا من النساء اللاتي لا يحظين باختبار جيد يصبحن مستشارات جيدات، وأذكى غالبًا من بعض الرجال الذين يبدون مثل مراكز تحليل تحت الضغط».

ختامًا، يختلف مستوى الاعتراض الشفهي من شركة إلى أُخرى تبعًا لسياستها، ولكني رأيت أمثلة على ذلك في مختلف الشركات التي

عملت بحوثًا عنها؛ إذ يخاطر أيُّ شخص لا يبدو أسلوبه اللغوي مريحًا بأن يظهر غير واثق بأفكاره.

تفويض السلطة

تنبع السلطة الرسمية في الشركات من الموقع الذي يشغله المرء، ولكن السلطة الحقيقية يجب أن يُتفاوَض عليها يومًا بعد يوم. وللحقيقة، فإن كفاءة المديرين تعتمد -نوعًا ما- على مهاراتهم في تفويض سلطاتهم، وإن كان آخرون يُعزِّزون جهودهم أو يُقوِّضونها. وتُسهِم الطريقة التي يُمثِّل بها الأسلوب اللغوي المكانة إسهامًا فاعلًا في تثبيت أفراد ضمن مثلث هرمي معيَّن.

مستويات الإدارة

لقد عملت بحوثًا عن الكثير من الشركات، وسمعت فيها جميعًا من نساء أنهن يقمن بعمل رائع، وأن زملاءهن (ومديريهن المباشرين أحيانًا) يعرفون ذلك جيدًا، ولكن رؤساءهن لا يعتقدون ذلك. وقد أخبرنني مرارًا أن ثمَّة شيئًا لا علاقة لهن به يُثبِّطهن، ووجدن الأمر محبطًا؛ لأنهن اعتقدن أن كل ما يجب أن يكون ضروريًّا للنجاح هو القيام بعمل رائع، وأن أداءهن المتميِّز ينبغي أن يلقى تقديرًا ومكافأةً. وفي المقابل، أخبرني بعض الرجال أن عدم حصول النساء على ترقية مردُّه غالبًا أنهن دون المستوى المنشود. وعندما نظرت حولي لاحظت أن الرجال يلجؤون -أكثر من النساء- إلى طرائق تلقى تقديرًا ممن يمتلكون السلطة، فيسارعون إلى ترقيتهم.

في مختلف الشركات التي زرتها لاحظت ما يحدث وقت الغداء؛ رأيت شبانًا يتناولون الطعام مع مديريهم، وإداريين يجلسون مع الرئيس التنفيذي على مائدة الطعام. ولاحظت أيضًا أن قلّة من النساء تسعى إلى تناول الطعام مع أحد المسؤولين الذين يتبوؤون مناصب أعلى، ولكن المرء يحظى غالبًا بالتقدير والثناء عن عمل أنجزه إذا تكلم عنه إلى أولئك المديرين الأعلى منزلة، ويكون ذلك سهلًا جدًّا إذا كانت قنوات التواصل مفتوحة أساسًا. وفي حال حظي بعضهم بفرصة التحدُّث إلى المديرين، فإن طرائقهم في الحديث عن إنجازاتهم تختلف باختلاف الجنس؛ نظرًا إلى اختلاف الطرائق التي تواصلوا بها اجتماعيًّا في مرحلة الطفولة، إذ يُكافَأ الأولاد من أقرانهم إذا تحدَّثوا عن إنجازاتهم، في حين تُكافَأ البنات إذا قلَّلن من الحديث عن ذلك. والحقيقة أن الأساليب اللغوية الشائعة بين الرجال تُسهِم في منحهم بعض الأفضلية على النساء حين يتعلق الأمر بالعلاقة مع الإدارة العليا.

يدرك المتحدِّثون جميعًا مكانة الشخص الذي يتحدَّثون إليه، ويُعدِّلون من طرائقهم في الحديث تبعًا لذلك. صحيح أن كل موظف يتحدَّث إلى مديره بطريقة تختلف عنها مع المرؤوس، ولكن المفاجئ أن الطرائق التي يُعدِّلون بها كلامهم قد تكون مختلفة، فيُقدِّمون صورًا مختلفة عن أنفسهم.

درس الباحثان في مجال التواصل كارين تريسي (Karen Tracy) وإريك إيزنبرغ (Eric Eisenberg) كيف تُؤثِّر المكانة في الطريقة التي ينتقد الناس بها. وقد صاغا رسالة تجارية تضم بعض الأخطاء،

ثم طلبا إلى (13) طالبًا جامعيًّا و(11) طالبةً القيام بدور المنتقد وفقًا لتصوُّرينِ؛ الأول: تحدُّث المدير إلى مرؤوسه، والثاني: تحدُّث المرؤوس إلى مديره. بعد ذلك قاس الباحثان درجة اجتهاد المتحدِّثين في محاولة عدم إيذاء مشاعر الشخص الذي ينتقدونه.

قد يتوقَّع المرء أن يكون الأشخاص أكثر حرصًا في طريقة انتقادهم إذا كانوا مرؤوسين، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة؛ إذ لاحظ تريسي وإيزنبرغ أن هذه الفرضية صحيحة بالنسبة إلى الرجال لا النساء. ووفقًا للتقرير الذي نشراه في بعض بحوث اللغة والتفاعل الاجتماعي (Research on Language and Social Interaction) (المجلد 24، 1990/1991م)، فقد أظهرت النساء اهتمامًا أكبر بمشاعر الشخص الآخر حين أدَّين دور الرئيس. وبعبارة أُخرى، كانت النساء أكثر حرصًا على حفظ ماء وجه الآخرين (المرؤوسين) حين تقمَّصن دور الرئيس. يُذكِّر هذا الاختبار بالطريقة التي تتواصل بها الفتيات اجتماعيًّا؛ إذ يُتوقَّع من الفتيات المتفوقات بطريقة ما أن يُقلِّلن من الحديث عن إنجازهن لا أن يتباهين به.

استنادًا إلى سجلاتي الخاصة عن التواصل في أماكن العمل، فقد لاحظتُ أن بعض النساء يتحدَّثن بطرائق متشابهة، فمثلًا عندما تُصحِّح المديرة خطأً ارتكبه أمين سرها، فإنها تفعل ذلك بعد الإقرار بوجود ظروف مخففة، فتقول ضاحكة: «من الصعب القيام بالأمور هنا مع كل هؤلاء الأشخاص الذين يدخلون المكتب، أليس كذلك؟».

فالمديرة بهذا القول كانت تحفظ ماء وجه مرؤوسها، تمامًا مثل الطالبات اللاتي أدَّين دور المنتقد في دراسة تريسي وإيزنبرغ.

فهل هذه طريقة فاعلة للتواصل؟ وإذا كانت فاعلة، فمن أجل ماذا؟ لقد أحدثت هذه المديرة بيئة إيجابية في مجموعتها، فأُنجِز العمل بكفاءة. وفي المقابل، فقد أخبرتني نساء كثيرات يعملن في مجالات مختلفة عدَّة أن مديريهن يقولون إنهن لا يُظهرن السلطة الملائمة.

المواربة

إشارة لغوية أُخرى تختلف باختلاف السلطة والمكانة، ويُقصَد بها النزعة إلى قول ما نعنيه من دون التفوُّه بكلمات كثيرة. بالرغم من الاعتقاد الشائع في الولايات المتحدة الأمريكية بأن الأفضل دائمًا هو قول ما تعنيه تمامًا، فإن المواربة أسلوب مهم واسع الانتشار في التواصل الإنساني، وهي تختلف كثيرًا من ثقافة إلى أُخرى، وقد تُسبِّب سوءَ فهم كبيرًا في حال اختلفت عادات المتحدِّثين وتوقُّعاتهم بخصوص طريقة استخدامها. يقال غالبًا إن النساء الأمريكيات أكثر مواربة من الرجال الأمريكيين، ولكن الحقيقة أن كل شخص منَّا يتحدَّث بصورة غير مباشرة في بعض المواقف مستخدمًا طرائق متنوعة. وإذا أخذنا الاختلافات الثقافية والعرقية والإقليمية والفردية بالحسبان، فإن النساء خاصة يلجأن إلى التلميح لا التصريح حين يتعلق الأمر بإبلاغ آخرين ما يتعيَّن عليهم فعله، وهذا ليس مفاجئًا نظرًا إلى استعداد بعض الفتيات لإطلاق صفة (مُتسلِّطة) على أُخريات. وبالمثل، يتحدَّث

الرجال غالبًا مواربة حين يتعلق الأمر بالاعتراف بالأخطاء أو نقاط الضعف، وهذا أيضًا ليس مفاجئًا نظرًا إلى استعداد الفتيان إلى إقصاء آخرين يتظاهرون بأنهم أقل مكانة.

للوهلة الأُولى، سيبدو أن المُتنفِّذ فقط هو الذي يستطيع إصدار أوامر فظَّة، مثل قوله: «ضع ذلك التقرير على مكتبي ظُهرًا». ولكن المواربة تكون حين تُصدِر شركة ما تعليمات باستخدام عبارات لا توحي أبدًا أنها أوامر. ولا شك أن المدير الذي يقول: «هل لدينا بيانات بمبيعات كل منتج في مختلف الأقاليم؟» سيصاب بالدهشة والإحباط إذا أجابه المرؤوس: «لدينا على الأرجح» بدلًا من «سأجلبها لك».

إن ما ذكرناه من أمثلة لا يُمثِّل حالة استثنائية، فقد زعم باحثون كُثر أن المرؤوسين يتحدَّثون غالبًا مواربة، وهذا صحيح في بعض الحالات، فمثلًا أعدَّت اللغوية تشارلوت ليند (Charlotte Linde) في دراسة نشرتها في مجلة اللغة في المجتمع (Language in Society) (المجلد 17، 1988م) بحثًا عن أحاديث الصندوق الأسود التي تدور بين الطيارين ومساعديهم قبل حوادث تحطُّم الطائرات؛ ففي حادثة مأساوية واحدة تحطَّمت طائرة خطوط فلوريدا الجوية على نهر بوتوماك مباشرة بعد محاولتها الإقلاع من مطار واشنطن العاصمة، ما أدَّى إلى وفاة (74) شخصًا ونجاة (5) آخرين، وقد تَبيَّن أن الطيار لم يكن يمتلك الخبرة الكافية للطيران في طقس جليدي، في حين يتمتع مساعده بخبرة أكبر، وأمسى واضحًا -على نحو يفطر القلب- عند تحليل الحادثة أنه قد حاول تحذير الطيار، ولكن بأسلوب غير مباشر.

أثارت ملحوظات ليند اهتمامي، فألقيت نظرة متفحِّصة على نسخة من الأحاديث، ووجدت دليلًا على فرضيتها؛ إذ لفت مساعد الطيار الانتباه مرارًا إلى الطقس السيئ والجليد المتراكم على طائرات أُخرى:

مساعد الطيار: انظر كيف يتدلَّى الجليد على... المؤخرة هناك، أترى ذلك؟ هل ترى الكتل الجليدية على المؤخرة، وعلى تلك الأشياء كلها؟

الطيار: نعم. (عبَّر مساعد الطيار أيضًا عن قلقه من وقت الانتظار الطويل بعد إزالة الجليد).

مساعد الطيار: يا للهول! إنها معركة خاسرة لإزالة هذا الجليد كله. إنه (يمنحك) شعورًا زائفًا بالأمان، وهذا كل ما يفعله. (قبل أن يُقلِع مباشرة، عبَّر مساعد الطيار عن قلقه بشأن مسألة أُخرى؛ هي القراءات غير الصحيحة لأجهزة القياس، ولكنه ـ مُجدَّدًا ـ غَضَّ الطرف عن ذلك حينما لاحظ أن الطيار لم يعرها اهتمامًا).

مساعد الطيار: لا يبدو هذا صائبًا، أليس كذلك؟ (صمت (3) ثوانٍ). آه، هذا ليس صحيحًا، حسنًا... .

الطيار: بلى، إنه كذلك؛ إنها (80).

مساعد الطيار: والآن، لا أظن أن هذا صحيح. (صمت (7) ثوانٍ). آه، ربما يكون كذلك.

بعد وقت قصير، أقلعت الطائرة، وحدثت المأساة. في أمثلة أُخرى، لاحظت ليند أن مساعدي الطيارين الذين يتبوؤون المرتبة الثانية في هرمية القيادة هم أكثر ميلًا إلى التعبير عن أنفسهم بصورة غير مباشرة، أو أنهم يُخفِّفون، أو يُلطِّفون طريقة تواصلهم عندما يقترحون على الطيارين الإجراء الذي يجب القيام به. تجدر الإشارة

إلى أن بعض الخطوط الجوية تبذل اليوم جهودًا لتجنُّب حدوث كوارث مماثلة بتقديمها تدريبًا يساعد مساعدي الطيارين على التعبير عن أنفسهم بطرائق أكثر حزمًا.

بدا هذا الحل ملائمًا لمعظم الأمريكيين، ولكن عندما قُدِّمت دراسة ليند في حلقة بحث، أشار طالب ياباني إلى فاعلية تدريب الطيارين أيضًا على ملاحظة تلك التلميحات. تعكس هذه المقاربة افتراضات عن التواصل تُمثِّل الثقافة اليابانية التي تمنح قيمة كبيرة لقدرة الأشخاص على فهم بعضهم من دون التعبير عن كل شيء بالكلام؛ إذ ستكون الصراحة أو المواربة وسيلة ناجحة للتواصل حين يفهم المشاركون الأسلوب اللغوي الذي ينقلها.

من جانب آخر، توجد في عالم الأعمال أشياء أكثر تأثيرًا من فهم التواصل أو عدمه؛ إذ يميل بعض أصحاب القرار إلى مكافأة مَن يستخدم أساليب شبيهة بتلك التي يستخدمونها؛ لأننا جميعًا نَعُدُّ منطق أساليبنا بدهيًّا. وقد ثَبَت أنه في أماكن العمل بالولايات المتحدة الأمريكية ـ حيث يُتوقَّع الاستجابة لتعليماتٍ من رئيسٍ بطريقة مباشرة تقريبًا ـ يُنظر إلى الموظفين الذين لا يبلغون مرؤوسيهم صراحةً بما يجب فعله بأنهم يفتقرون إلى الثقة بالنفس.

وهذا مثال يُظهر بوضوح ما ذكرناه آنفًا؛ إذ عُهِدَ إلى مديرة في إحدى المجلات الوطنية مسؤولية توزيع المهام على المراسلين، فكانت تصوغ هذه المهام على صورة أسئلة، بحيث تسأل مثلًا: «كيف تود إنجاز

مشروع (أ) مع زيد؟»، أو تقول: «كنت أفكِّر في تكليفك بالمشروع (أ)، فهل تمانع؟». تفاعل الموظفون كثيرًا مع المديرة، وأحبوا العمل معها، وأُنجِز العمل بطريقة فاعلة ومنتظمة، ولكن عندما حان موعد تقييم أدائها في منتصف العام، انتقدها المدير لعدم اعتمادها سلوكًا مناسبًا مع مرؤوسيها.

في أيِّ بيئة عمل، يتمتع الشخص الذي يتبوأ منصبًا أعلى بسلطة فرض وجهة نظره عن السلوك الملائم الذي يُمثِّل الأسلوب اللغوي جزءًا منه. ففي معظم بيئات الولايات المتحدة الأمريكية، يفترض ذلك الرأي غالبًا أن الشخص صاحب السلطة يمتلك حق إصدار الأوامر صراحةً لا مواربةً، ولكن توجد حالات أيضًا يعتمد فيها صاحب المكانة العليا أسلوبًا أكثر مواربة؛ إذ طلبت مالكة أحد متاجر التجزئة من مرؤوسها (مدير المحل) أن يفعل شيئًا، فردَّ بالإيجاب، ثم مرَّ أسبوع ولم يكن بعدُ قد أنجز العمل. استطاعا حصر المشكلة في الحوار الآتي:

قالت: «تحتاج المُحاسِبة إلى مساعدة في تحرير الفواتير، فما رأيك في مساعدتها على ذلك؟».

أجاب: «لابأس».

لقد بدت هذه المحادثة القصيرة واضحة وسلسلة في ذلك الوقت، ولكن تَبيَّن أنهما قد فسَّرا هذا الحديث بطريقتين مختلفتين جدًّا؛ إذ ظنَّت أنه كان يعني: «لا بأس، سأساعد المُحاسِبة بنفسي»، في حين ظنَّ هو: «لا بأس، سأفكِّر مَلِيًّا بخصوص مساعدة المُحاسِبة». لقد

فكَّر في الأمر فعلًا، واستنتج أن لديه أعمالًا أكثر أهمية يتعيَّن إنجازها، وأنه لا وقت لديه لمساعدة المُحاسِبة.

بالنسبة إلى المالكة، فإن عبارة « فما رأيك في مساعدتها على ذلك؟» هي طريقة مناسبة جدًّا لإصدار أمر يعني «ساعد المحاسبة على تحرير الفواتير». وللحقيقة، فإن الأشخاص الذين يتوقَّعون إصدار تعليمات بصيغة الأمر يرون أن هذه العبارات مزعجة أو حتى مُضلِّلة. أمّا الذين يرون هذا الأسلوب عاديًّا فيظنون أنهم لا يصدرون أوامر غير مباشرة، ويعتقدون أنهم واضحون بطريقة مهذبة أو محترمة.

الصورة المثالية فيما ذكرناه آنفًا هي أن الشخص الذي اعتمد أسلوبًا مواربًا كان المديرة؛ لذا وجد المدير نفسه مضطرًّا إلى التكيُّف مع أسلوبها. وهي لا تزال تُصدِر الأوامر بالطريقة نفسها، ولكن مدير المتجر يفهم الآن معنى ما تقوله. خلاصة القول هي أن الشائع في بيئات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية اعتماد أصحاب المناصب العليا أسلوبًا مباشرًا في الحديث، فيحكمون على كثير من النساء في الإدارة بأنهن يفتقرن إلى التصرف المناسب، والثقة بالنفس.

ما الذي يجب فعله؟

كثيرًا ما يُطرَح عليَّ السؤال الآتي: ما أفضل طريقة للانتقاد؟ أو: ما أفضل طريقة لإصدار الأوامر؟ أي، ما الطريقة المثلى للتواصل؟ فأُجيب أنه لا توجد طريقة مثلى لذلك؛ إذ تختلف النتائج المترتبة على طرائق الحديث باختلاف الموقف، وثقافة الشركة، ومكانة المتحدِّثين،

وأساليبهم اللغوية، وكيف تتفاعل هذه الأساليب بعضها مع بعض. ونتيجة لهذا كله، فقد تكون أيُّ طريقةِ حديثٍ مثاليةً للتواصل مع شخص معيَّن في موقف مُحدَّد، وفادحةً مع شخص آخر في وضع مختلف. أمَّا المهارة التي يجب أن يتمتع بها المديرون فهي إدراك ميزات الأسلوب اللغوي ورصانته، والإصغاء جيدًا لأشخاص لديهم شيء مهم يقولونه.

فمثلًا قد يُعتقَد أن إدارة الاجتماع بطريقة غير منظَّمة يمنح فرصًا متساوية للجميع، ولكن إدراك الفوارق في أساليب الحديث يُسهِّل رؤية عدم التكافؤ. ولا شك أن الأشخاص الذين يشعرون بالراحة حين يتحدَّثون في مجموعات، أو الذين لا يفكِّرون قليلًا قبل رفع أيديهم، أو الذين يتكلمون بسهولة ولا ينتظرون أن يعرفهم أحد؛ كل هؤلاء سيلقون -على الأرجح- آذانًا صاغيةً في الاجتماعات. أمَّا الأشخاص الذين يحجمون عن الكلام حتى يتأكدوا أن المتحدِّث السابق قد فرغ من حديثه، أو ينتظرون أن يعرفهم الآخرون، أو يميلون إلى إيجاد علاقة بين تعليقاتهم وملحوظات الآخرين؛ فإنهم سيبلون بلاءً حسنًا في الاجتماع الذي يلتزم فيه كل شخص بالقواعد نفسها، لكنهم سيعانون صعوبة في إسماع أصواتهم إذا كان الاجتماع يضم أشخاصًا أساليبهم مماثلة للنمط الأول. ونظرًا إلى التنشئة الاجتماعية المثالية للأولاد والبنات؛ يتعلَّم الذكور الأسلوب الأول، وتتعلَّم الإناث الأسلوب الثاني، ما يجعل الاجتماعات ملائمة للرجال أكثر منها للنساء. ولهذا فمن الشائع رؤية نساء يشاركن بفاعلية في نقاشات فردية أو في مجموعات

أنثوية، في حين لا تُسمَع أصواتهن إلَّا نادرًا في الاجتماعات التي يشارك فيها عدد كبير من الرجال. وفي المقابل، توجد نساء يعتمدن الأسلوب الأكثر شيوعًا بين الرجال، ولكنهن يواجهن خطرًا مختلفًا؛ إذ يُنظَر إليهن بوصفهن أكثر جرأة مما ينبغي.

وعلى كل حال، فقد يبتكر مدير يعي جيدًا هذه العوامل عددًا من الطرائق للتثبُّت من سماع أفكار الجميع ومكافأتهم عليها. وبالرغم من عدم وجود حل واحد يناسب البيئات كلها، فإن المديرين الذين يفهمون القوى المحركة للأسلوب اللغوي يمكنهم تطوير رؤى أكثر تكيُّفًا ومرونةً لإدارة الاجتماعات أو المشاركة فيها، ومراقبة أعمال الآخرين وتحسينها، وتقويم الأداء، وغير ذلك من الأمور. فالكلام إذن هو شريان حياة العمل الإداري، وإن إدراك حقيقة وجود أشخاص مختلفين يقولون ما يعنونه بطرائق متنوعة قد يجعلك تستفيد من مواهب أشخاص يتمتعون بطيفٍ واسعٍ من الأساليب اللغوية، فيصبح مكان العمل أكثر تنوعًا ثقافيًّا، والعمل أكثر عولمة، ما يُحتِّم على المديرين أن يتقنوا مهارة قراءة التفاعلات، وأن يكونوا أكثر مرونة في تعديل أساليبهم بما يتلاءم وأنماط الأشخاص الذين يتفاعلون معهم.

نُشِر أصلًا في شهر أيلول عام 1995م.

الفن الضروري للإقناع

جاي أ.كونجر

إذا كان رجال الأعمال بحاجة إلى تعلم فن الإقناع الرائع فإن الوقت المناسب لذلك قد حان. لقد ولَّت أيام القيادة والسيطرة للإداريين التنفيذيين ولا شك. فاليوم تُدار الشركات غالبًا من فرق متنافسة متداخلة الوظائف، تضم أشخاصًا وُلدوا بعد الحرب العالمية الثانية وذريتهم من الجيل...، وهم لا يتساهلون مع أيِّ سلطة لا تقبل النقاش. وللحقيقة، فقد حدَّت الاتصالات الإلكترونية والعولمة من الهرمية التقليدية، وأضحى انتقال الأفكار والأشخاص أكثر سهولة من ذي قبلُ في الشركات، وأصبحت القرارات أكثر وضوحًا للأسواق. أدَّت هذه التغييرات الأساسية، التي استغرق ترسيخها أكثر من عقد، وتُعَدُّ الآن جزءًا ثابتًا من الفضاء الاقتصادي، إلى نتيجة مفادها: «يُنجَز العمل اليوم في بيئة لا يسأل فيها الأفراد فقط عمَّا يجب فعله، وإنما يسألون عن الأسباب التي توجب فعل ذلك».

لا شك أن الإقناع هو الجواب الشافي عن ذلك، ولكن السواد الأعظم من رجال الأعمال يسيئون فهم الإقناع، فلا يستفيدون منه على الوجه الأمثل، فما السبب؟ لقد ساد اعتقاد أن الإقناع هو مهارة خاصة ببيع منتجات وعقد صفقات، ويُنظَر إليه عمومًا بأنه نموذج آخر من

التلاعب والمراوغة يجب تجنُّبه. والواقع أنه يمكن الإفادة من الإقناع في عمليات البيع والفوز بصفقات، ويمكن أيضًا إساءة استعماله بخداع الآخرين. وقد يصبح الإقناع الفاعل أشبه بعملية تفاوض وتعلُّم يقود فيها مُقنِع زملاء له إلى حلٍّ مشترك لمشكلة ما. وبوجه عام، يهدف الإقناع إلى حمل الأشخاص على تعرُّف موقف يجهلونه الآن، ولكن ليس بالتوسُّل والتملُّق. وعلى كلٍّ، فإن هذه العملية بحاجة على إعداد دقيق، وتأطير ملائم للحُجج، وتقديم دليل داعم واضح، وبذل جهد لإيجاد توافق عاطفي صحيح مع الفئة المستهدفة.

بالرغم من الإقناع الفاعل هو عملية شاقة تستنفد الوقت والجهد، فإنه أكثر قوة وفاعلية من نموذج القيادة والسيطرة. قال لورانس بوسيدي (Lawrence Bossidy) الرئيس التنفيذي لشركة ألايد- سيغنال (Allied_Signal): «لقد انتهى اليوم الذي كنت تصرخ فيه وتزعق وتضرب الأشخاص لتحسين الإنجاز. فاليوم يجب أن تتلطَّف معهم، وتساعدهم على تخطِّي المرحلة السابقة من التحكم والسيطرة، وتتحلَّى ببعض المصداقية، وتمنحهم سببًا وجيهًا، وتمد لهم يد العون لتحقيق ما يصبو إليه الجميع. افعل هذا كله، ثم راقبهم وهم يُحطِّمون الأبواب». بعبارة موجزة، فإن بوسيدي يصف الإقناع (لغة إدارة الأعمال) الآن أكثر من أيِّ وقت مضى.

فكِّر هُنيهة في تعريفك الإقناع. إذا كنت مثل معظم رجال الأعمال الذين قابلتهم (انظر العنوان التالي: اثنا عشر عامًا من المشاهدة والاستماع) فستجد أن الإقناع هو عملية بسيطة نسبيًّا. بدايةً، تشبَّث

جيدًا بموقعك، ثم اعرض حُججك الداعمة، وأَتْبِع ذلك بشرح وافٍ يُركِّز على البيانات. وأخيرًا، انتقل إلى مرحلة عقد الصفقة، واعمل على إنجازها. وبعبارة أُخرى، استعمل المنطق والمثابرة والحماس الشخصي لجعل آخرين يشترون فكرة جيدة. وللحقيقة، فإن اعتماد هذا الأسلوب سيفضي حتمًا إلى فشل عملية الإقناع (انظر العنوان التالي: أربع طرائق لعدم الإقناع).

إذن، ما الذي يُمثِّل إقناعًا فاعلًا؟ إذا كان الإقناع عملية تعلُّم وتفاوض فإنه يتطلَّب استكشافًا وإعدادًا وحوارًا، وقد يستغرق الاستعداد لإقناع الزملاء أسابيعَ أو أشهرًا من التخطيط، تتعرّف فيها إلى جمهورك والقضية التي تنوي نقاشها. يُذكَر أن المُقنِع الماهر يمتلك نظرة ثاقبة تجعله يحيط بجوانب قضيته من كل زاوية حتى قبل أن يبدأ الكلام. فما استثمارات الوقت والمال التي تتطلَّبها قضيتي؟ هل الدليل الداعم الذي أُقدِّمه واهن بأيِّ حال؟ هل توجد قضايا أُخرى يجب مراعاتها وإيلاؤها الاهتمام اللازم؟

الفكرة باختصار

يُحدِّد هذا المقال عناصر الإقناع الأربعة الرئيسة، ويتناولها بالشرح والتحليل، ويشير أيضًا إلى الشركات اليوم التي تولَّى إدارتها مجموعات مستنيرة من الفرق، وعمل فيها أشخاص لم يشهدوا الحرب العالمية الثانية ونسلهم من الجيل...، وهم لا يُحبِّذون السلطة. فهذا كله يجعل الإقناع أداة إدارية أكثر أهمية من ذي قبلُ. ولكن، خلافًا للاعتقاد الشائع، يؤكد الكاتب جاي كونجر (مدير معهد القيادة في كلية مارشال لإدارة الأعمال في جامعة جنوبي كاليفورنيا) أن الإقناع لا يشبه بيع فكرة أو التأثير في منافسين لجعلهم يرون أشياء كما نريد؛ إنه عملية تعلُّم من آخرين، وتفاوض للتوصل إلى حلٍّ مشترك. ولا يمكن تحقيق ذلك إلَّا إذا توافرت

عناصر الإقناع الأربعة الرئيسة: ترسيخ المصداقية، وتأطير الأهداف على أرضية مشتركة، وتقديم الدليل الواضح، والتواصل عاطفيًّا.

تنتج المصداقية -بحسب الكاتب- من مصدرين، هما: الخبرة، والعلاقات. أمَّا الأول فمنتج عمل أو تراكم معرفة، وأمَّا الثاني فتاريخ من الإصغاء والعمل لتحقيق أفضل مصلحة للآخرين. ولكن، حتى لو كان المُقنِع يحظى بمصداقية كبيرة فالواجب أن يكون موقفه منطقيًّا (أو حتى مغريًا) للجمهور. ولهذا السبب، يجب أن يُؤطِّر المُقنِع قضيته ليتعرَّف فوائدها كل مَن سيتأثر بها. وعندئذٍ، يصبح الإقناع قضية تحتاج إلى دليل لا مجرد رسوم وجداول بيانية عادية فقط.
يرى الكاتب أن المُقنِعين المتميِّزين يستخدمون قصصًا واستعاراتٍ وأمثلةً واضحةً -مبالغًا فيها أحيانًا- لبث الحيوية في مواقفهم. وأخيرًا، يتمتع المُقنِعون الماهرون بقدرة على الإدراك الدقيق لحالة جمهورهم العاطفية والاستجابة لها، وهذا يُحتِّم عليهم كبت مشاعرهم تارةً، وإبرازها بقوة تارةً أُخرى. فقد يكون الإقناع قوة مفيدة جدًّا في الشركة، ولكن يجب أن يفهم أصحاب القرار ماهيته؛ فهو عملية مُجهِدة تتطلب تبصُّرًا وتخطيطًا وتسويةً.

يكون الحوار قبل عملية الإقناع وفي أثنائها. فقبل أن تبدأ العملية، يستخدم المقْنِعون الأكْفَاء الحوار لتعرُّف المزيد عن آراء جمهورهم، وما يثير قلقهم، ووجهات نظرهم. أمَّا في أثناء العملية فيستمر الحوار بحيث يكون نموذجًا للتعلُّم، وبدايةً لمرحلة التفاوض. قد تدعو أشخاصًا إلى مناقشة مواطن القوة لوجهة نظرك وحتى المجادلة فيها، ثم تُقدِّم تغذية راجعة صادقة، وتقترح حلولًا بديلةً، ولكن هذه الطريقة قد تبدو بطيئة لتحقيق هدفك؛ لذا عليك بالإقناع الفاعل الذي يُعنى باختبار الأفكار وتعديلها بما يتلاءم مع حاجات زملائك واهتماماتهم. وفي الواقع، فإن أفضل المُقنِعين خبرة لا يستمعون إلى الآخرين فقط، وإنما يدمجون وجهات نظرهم للوصول إلى حلٍّ مشترك أيضًا.

تطبيق الفكرة

تتألَّف عملية الإقناع من أربعة عناصر، هي:

1. ترسيخ المصداقية. تنتج مصداقيتك من مصدرين، هما: الخبرة، والعلاقات. فإذا كنت تمتلك تاريخًا من الحكم الصائب والمعرفة الواسعة فسيثق زملاؤك بخبرتك، وإذا أظهرت أنه يمكنك العمل لما فيه مصلحة الآخرين فسيضع زملاؤك ثقتهم في علاقاتك. أمَّا إذا كنت تعاني ضعفًا في الخبرة فعزِّزْ موقفك بعمل الآتي:
   أ. أَثْرِ خبرتك من مصادر رسمية وغير رسمية، مثل تبادل أطراف الحديث مع خبراء في شركتك.
   ب. عيِّنْ خبراء معروفين من خارج الشركة.
   ج. أَطلِقْ مشروعات تجريبية (pilot projects).

ولجسر الهوَّة بين العلاقات، جرِّب أن:
أ. تلتقي أشخاصًا يشغلون مناصب إدارية عليا.
ب. تشرك زملاء يوافقونك الرأي، ويحظون بدعم جيد من جمهورك.

ومن الأمثلة على ذلك انشغال مُطوِّرِين من شركة مايكروسوفت بتصميم منتج برامجي جديد مثير للجدل، ثم تمكَّنا من صنع نموذج أولي بالتعاون الوثيق مع خبراء تقنيين ومتخصصين في اختبارات السوق، وأقنعا الإدارة أن المنتج الجديد ملائم ومثال لمستخدم الحاسوب العادي، فبيع منه نصف مليون وحدة.

2. تأطير الأهداف على أرضية مشتركة: صِفْ ميزات وجهة نظرك بصورة واقعية. فأسرع طريقة تُرسِل بها طفلًا إلى الدكان (البقالة) هي الإشارة إلى وجود حلوى بجانب آلة حفظ النقود. هذا ليس خداعًا؛ إنه إقناع. فعندما لا تكون الميزات المشتركة واضحة بادر إلى تعديل موقفك.

مثال ذلك: أقنعت مديرة وكالة إعلانية أصحاب شركة أطعمة سريعة الإعداد بعمل تخفيض جديد في أسعار المركز الرئيس لشركتهم. وأوردت بحثًا موثوقًا يُظهر كيف زادت آلية تسعير مماثلة أرباح شركات أُخرى، فأيدوا الخطة الجديدة بالإجماع.

3. تقديم الدليل الواضح: الدليل العادي لن يُجدي نفعًا؛ لذا قدِّمْ بيانات عددية أكثر إقناعًا مع الأمثلة والقصص والاستعارات التي تزخر بالعواطف.

مثال ذلك: ألقت مؤسسة ماري كاي لمستحضرات التجميل (Mary Kay Cosmetics) خطابًا شبَّهت فيه اجتماعات مندوبي المبيعات الأسبوعية بتجمُّعات النصرانيين الذين قاوموا الحكم الروماني، في إشارة إلى أهمية تعاون أفراد فريق المبيعات بعضهم مع بعضٍ، ما أسبغ على العمل صبغة المهمة البطولية.

4. التواصل عاطفيًّا: عدِّلْ نبرتك العاطفية لتلائم قدرة كل فرد من الجمهور على تلقي رسالتك، وتعلَّمْ كيف فسَّر زملاؤك أحداثًا سالفةً في الشركة، واستشعِرْ كيف سيفسِّرون -على الأرجح- اقتراحك. وأخيرًا، اختبِرْ ردود أفعال محتملة من أشخاص يتبوؤون مناصب مهمة.

مثال ذلك: رفع قائد فريق في شركة كرايزلر (Chrysler) معنويات موظفيه التي وهنت نتيجة المنافسة الأجنبية، وأقنع الإدارة بتصميم سيارة جديدة داخل الشركة بعدما عرض على كلا الجمهورين صورًا من بلدته التي دمَّرتها شركة تعدين أجنبية. وقد حفَّزت مناشدته الوطنية فريقه، فوافق رئيس مجلس الإدارة على الخطة.

بعبارة أُخرى، يتضمَّن الإقناع غالبًا -ويتطلَّب فعلًا- تسويات. وربما هذا ما يجعل معظم المُقنِعين الأَكْفَاء يتقاسمون ميزة مشتركة (الانفتاح وعدم التزمُّت ألبتة)؛ لذا، نجدهم يدخلون عملية الإقناع وهم مستعدون لتعديل وجهات نظرهم ودمجها في أفكار الآخرين. وتُعَدُّ مقاربة الإقناع تلك مُقنِعة جدًّا. فعندما يرى الزملاء أن مُقنِعًا مُتحمِّسٌ لسماع وجهات نظرهم، ومستعد لإجراء تغييرات استجابةً لحاجاتهم واهتماماتهم، فإنهم يتفاعلون معه كثيرًا، وتزداد ثقتهم به، ويصغون إليه بانتباه أكبر، ولا يخشون من التعرُّض للحِيل والخداع. إنهم يرون المُقنِع مرنًا، فيصبحون أكثر استعدادًا لتقديم تضحيات أيضًا. ولمَّا

كانت هذه العملية تنطوي على قوة محركة فاعلة فإن المُقنِعين الأَكْفَاء يتسلَّحون بالإقناع، ويكونون مستعدين سلفًا لإجراء تسويات متزنة.

اثنا عشر عامًا من المشاهدة والاستماع

الأفكار الواردة في هذا المقال مستوحاة من ثلاثة موضوعات للبحث.
في الأعوام الاثني عشر الماضية، وبوصفي أكاديميًّا ومستشارًا، فرغت من كتابة بحوث عن (23) مدير شركة كبيرة أثبتوا أنهم رجال تغيير فاعلون. وتحديدًا، فقد بحثت في طرائق استخدام هؤلاء الأفراد اللغة لتحفيز موظفيهم، وتوضيح الرؤية والإستراتيجية، وحشد طاقات شركاتهم للتكيُّف مع بيئات العمل الشاقة.
قبل أربعة أعوام، بدأت مسارًا ثانيًا في البحث باستكشاف قدرات القادة الناجحين وصفاتهم في الفرق متداخلة الوظائف. وقد ضمَّت نواة قاعدة بياناتي مقابلات وملحوظات عن (18) فردًا يعملون في مجموعة من الشركات الأمريكية

والكندية. لم يكن هؤلاء -خلافًا لدراساتي السابقة- أصحاب مناصب عليا، بل إداريين من المستويين: المتوسط والأدنى. وإلى جانب عمل مقابلات مع زملاء هؤلاء الأشخاص، قارنت أيضًا مهاراتهم بتلك التي يتمتع بها قادة فرق أُخرى، ولا سيما مهارات قادة الفرق متداخلة الوظائف الأقل نجاحًا ممن يعملون في مبادرات مماثلة ضمن الشركات نفسها. ومُجدَّدًا ركَّزت على اللغة، ولكنني درست أيضًا تأثير المهارات الشخصية.
دفعتني أوجه التشابه في مهارات الإقناع بين القادة (رجال التغيير) وقادة الفرق الفاعلين إلى دراسة الأدب الأكاديمي عن الإقناع والبلاغة، إضافةً إلى فن الوعظ. في تلك الأثناء، حاولت معرفة الطرائق التي يستخدمها معظم المديرين في عملية الإقناع، فراقبت عشرات المديرين في أثناء اجتماعاتهم بموظفي شركاتهم، واستخدمت اختبارات محاكاة في برامج الشركات لتدريب الإداريين، تتضمَّن إقناع مجموعات المديرين بعضهم بعضًا بأهداف عمل افتراضية. وأخيرًا، انتقيت مجموعة من (14) مديرًا معروفين بقدراتهم المميزة في الإقناع الهادف. وطوال بضعة أشهر، قابلت هؤلاء وزملاءهم وشاهدتهم في مواقف عمل حقيقية.

أربع خطوات أساسية

يتضمَّن الإقناع الفاعل أربع خطوات فاعلة أساسية؛ إذ يعكف المُقنِعون الأكْفَاء على ترسيخ مصداقيتهم، ثم يُؤطِّرون أهدافهم على أرضية مشتركة مع أولئك الذين يحاولون إقناعهم، ثم يُعزِّزون مواقفهم باستخدام لغة واضحة ودليل دامغ، ثم يتواصلون عاطفيًّا مع جمهورهم. وكان أحد أكثر الإداريين كفاءة في الدراسة قد علَّق قائلًا: «إن أهم الدروس القيِّمة التي قد تعلَّمتها عن الإقناع بمرور الأعوام هو ضرورة وجود إستراتيجية في الطريقة التي تُقدِّم بها رأيك مثل القضية نفسها. وفي الواقع، سأقول إن إستراتيجية الإقناع هي أكثر أهمية».

ترسيخ المصداقية

إن العقبة الأُولى التي يتعيَّن على المُقنِعين اجتيازها هي التشكيك في مصداقيتهم؛ إذ لا يستطيع المُقنِع الدفاع عن قضية جديدة أو الاعتراض عليها من دون أن يحظى بإعجاب الآخرين. فهل يمكننا الثقة بوجهات نظر هذا الفرد وآرائه؟ يكون ردُّ الفعل هذا مفهومًا ولا شك. ولكن، في الأحوال كلها، ينطوي السماح لآخرين بإقناعك على مخاطرة؛ لأن أيَّ مبادرة جديدة تتطلَّب التزامًا بالوقت والموارد. صحيح أن المُقنِعين يجب أن يتمتعوا بمصداقية عالية، ولكن بحثنا يشير بقوة إلى أن معظم المديرين يبالغون في تقدير مصداقيتهم.

تنبثق المصداقية في مكان العمل من مصدرين، هما: الخبرة، والعلاقات. وبوجه عام، يمكن وصف أشخاص بأنهم يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة إذا امتلكوا سجلًّا حافلًا من الحكم الرشيد، أو أثبتوا

أنهم أصحاب معرفة واطلاع على مقترحاتهم، فمثلًا عند اقتراح فكرة مُنتَج جديد، يحتاج المُقنِع الماهر إلى إثبات أنه يمتلك فهمًا كافيًا للمُنتَج، بما في ذلك مواصفاته، والأسواق المستهدفة، والزبائن، والمنتجات المنافسة. ولا شك أن سجل النجاح السابق سيُعزِّز الخبرة التي يتصوَّرها آخرون عن المُقنِع.

كان أحد الإداريين المتميِّزين في بحثنا يمتلك سجلًّا رائعًا من ابتكار الحملات الإعلانية الباهرة طوال (14) عامًا. وليس مفاجئًا أنه حظي بتأييد زملائه وإجماعهم على سداد آرائه. وكان مدير آخر له سجل حافل تضمَّن تقديم (7) منتجات جديدة بنجاح في (5) أعوام، قد تمكَّن أيضًا من إقناع زملائه بدعم فكرته الجديدة.

وفيما يخص العلاقات، فقد عرفت أشخاصًا تمتعوا بمصداقية عالية، وأثبتوا دائمًا أنه يمكن الوثوق بهم، والاستماع إليهم، والعمل معهم لما فيه مصلحة الجماعة. وقد اتصفوا على الدوام أيضًا بشخصية عاطفية واستقامة مثالية؛ إذ لم يُعرَف عنهم تكدُّر المزاج، أو عدم الاتساق في الإنجاز. ولا شك أن هؤلاء الأشخاص الصادقين الملتزمين الثقات يتميَّزون من غيرهم حين يشاركون في أيِّ عملية إقناع. ونظرًا إلى متانة علاقاتهم؛ فإنهم يكونون أكثر حظًّا للاستفادة من قرينة الشك. لنأخذ مثالًا واقعيًّا على ذلك. كانت إحدى المُقنِعات المتميِّزات في بحثنا محل ثقة زملائها، وكان كثيرون يستودعونها أسرارهم، ولم تتوانَ لحظةً عن مدِّ يد العون لغيرها، حتى إنها كانت تُقدِّم للآخرين ما يحتاجون إليه من أفكار جديدة، وتُعرِّف الموظفين

بأصحاب المناصب العليا في شركتها. لقد بنت هذه المرأة علاقات متينة مع محيطها، ما جعل الموظفين مستعدين دائمًا للتفكير بجدّية في كل ما تقترحه عليهم.

أربع طرائق لعدم الإقناع

في أثناء عملي باحثًا ومستشارًا مع مديري الشركات، التقيت بإداريين فشلوا فشلًا ذريعًا في استخدام فن الإقناع. وهذه أكثر الأخطاء شيوعًا التي اقترفها الإداريون:

1. محاولة جعل القضية عملية بيع مباشرة ومعقَّدة: أدعو هذا مقاربة جون وين (John Wayne)؛ إذ يعرض المديرون ـ بدايةً ـ قضيتهم عرضًا جيدًا، ثم يحاولون بالمثابرة والمنطق وإظهار البيانات الكثيرة دفع الفكرة إلى نهايتها. والحقيقة أن هذا الإجراء يعطي الخصوم المحتملين شيئًا يتشبَّثون به ويكافحون ضده؛ لذا من الأفضل أن تعرض قضيتك ببراعة مُروّض الأسود ودهائه، الذي يغري (شريكه) بإظهار قوائم كرسي له. وبعبارة أُخرى، لا يبدأ المُقنِعون الأكْفَاء عملية الإقناع بمنح زملائهم هدفًا واضحًا يتمسَّكون به بقوة.
2. مقاومة التسوية: ينظر كثير من المديرين إلى التسوية بوصفها عملية استسلام ضرورية لإقناع فاعل؛ إذ يرفض الأشخاص أيَّ اقتراح إذا لم يكن المُقنِع مرنًا كفايةً ليستجيب لاهتماماتهم. وعلى كلٍّ، تفضي التسوية غالبًا إلى حلول مشتركة أفضل وأكثر استدامة.

في حال أخفق المُقنِعون غير الأكْفَاء في عمل تسوية فإنهم سيبعثون رسالة مفادها أنهم يظنون الإقناع شارعًا أحادي الاتجاه فقط، ولكنهم ينسون أن الإقناع عملية أخذ وعطاء. تقول كاثلين ريردون (Kathleen Reardon)؛ أستاذة السلوك التنظيمي (organizational Behavior) في جامعة جنوبي كاليفورنيا، أن المُقنِع نادرًا ما يُغيِّر سلوك شخص آخر أو وجهة نظره من دون أن يُعدِّل رأيه في العملية نفسها. فالإقناع الهادف لا يعني فقط الإصغاء إلى الآخرين، وإنما دمج وجهات نظرهم في وجهة نظرنا.

3. الافتراض أن الإقناع جهدٌ يُبذَل مرةً واحدةً: يُعَدُّ الإقناع عملية متكاملة، لا حادثة منفصلة؛ لذا فمن النادر، أو حتى المستحيل، التوصل إلى حلٍّ مشترك من الجولة الأُولى. يتضمَّن الإقناع في الغالب إصغاءً إلى الناس، واختبار رأي، وتطوير موقف جديد يعكس مُدخلًا من المجموعة، ومزيدًا من الاختبارات، ودمج تسويات، والمحاولة مُجدَّدًا. فإذا بدت تلك عملية بطيئة وصعبة فلأنها كذلك فعلًا، ولكن النتائج تستحق ذلك الجهد.

من جانب آخر، إذا كانت الخبرة والعلاقات تُحدِّدان المصداقية فإنه يتعيَّن عليك إجراء تقييم صادق لموقعك في كلا المعيارين قبل أن تبدأ الإقناع. ولفعل هذا، تراجع أولًا خطوة إلى الوراء، ثم اطرح على نفسك السؤالين الآتيين المتعلقين بالخبرة: كيف سيتصوَّر آخرون معرفتي بإستراتيجية أو منتج أو تغيير أقترحه؟ هل لديَّ سجل حافل في هذا المجال يعرفه الآخرون ويحترمونه؟ بعد ذلك يمكنك تقييم درجة مصداقية علاقاتك بسؤال نفسك: هل يراني أولئك الذين آمل إقناعهم مفيدًا وجديرًا بالثقة وداعمًا؟ هل سينظرون إليَّ بوصفي الشخص الذي يتفق معهم -عاطفيًّا وفكريًّا وسياسيًّا- في قضايا مثل هذه؟ وأخيرًا، فمن المهم ملاحظة أن إجاباتك عن تلك الأسئلة ليست كافية؛ إذ يتعيَّن عليك اختبار أجوبتك مع زملاء تثق بأنهم لن يبخلوا عليك برأي صائب جادٍّ، عندئذٍ فقط ستكتمل الصورة التي رسمتها لمصداقيتك.

في معظم الحالات، يساعد هذا الاختبار الأشخاص على اكتشاف إذا كانوا يعانون ضعفًا ما، سواء في الخبرة، أو فيما يتعلق بجانب العلاقات من المصداقية. عندئذٍ، يصبح التحدِّي هو ملء هذه الثغرات.

عمومًا، إذا لم يكن الضعف الذي تعانيه يتعلق بالخبرة، فستحظى بخيارات عدَّة، أبرزها:

1. تعلُّم المزيد عن تعقيدات موقفك عن طريق التثقيف الرسمي وغير الرسمي، والتحدُّث إلى أفراد واسعي الاطلاع. قد تحصل أيضًا على مزيد من الخبرة ذات الصلة بعملك بأن تطلب -مثلًا- إشراكك في فريق يُثري معرفتك بأسواق أو منتجات معيَّنة.

2. الإفادة من معارف شخص معيَّن لتعزيز خبرتك، مثل: المستشار الماهر في مجال عملك، أو الخبير المعروف من خارج شركتك مثل الأستاذ؛ فقد يملك هؤلاء المعرفة والخبرة اللازمة لتعزيز موقفك، وبالمثل يمكنك التواصل مع خبراء في شركتك للدفاع عن موقفك، فتصبح مصداقيتهم بديلًا عن مصداقيتك.

3. الاستفادة من مصادر المعلومات الخارجية الأُخرى لتعزيز موقفك، مثل: الشركات المرموقة، والدوريات التجارية، والكتب، والتقارير التي يُعِدُّها مستقلون، والمحاضرات التي يلقيها خبراء. وفي بحثنا، نجح إداري واحد من شركة لصنع الملابس في إقناع الشركة تخصيص خط إنتاج كامل لسوق أكثر شبابًا، بعد تعزيز مصداقيته بمقالات كتبها باحث بارز في علم السكان في مجلتين مرموقتين، ودراستي بحوث سوق مستقلتين.

4. إطلاق مشروعات ريادية للتعريف بخبرتك وقيمة أفكارك.

أمَّا بخصوص ملء ثغرات العلاقات فيُنصَح بعمل ما يأتي:

1. بذل جهد منسَّق للالتقاء بجميع الأشخاص الذين تُخطِّط لإقناعهم؛ كلٌّ على حِدة. تذكَّر أن هذا الجهد ليس مخصصًا لتوضيح موقفك، بل للحصول على بعض وجهات النظر بخصوص القضية المطروحة. فإذا كان لديك الوقت الكافي والموارد المناسبة فاعرض على الآخرين المساعدة في قضايا تهمهم.
2. إشراك زملاء لديهم آراء مماثلة، وعلاقات وطيدة مع جمهورك. تذكَّر أنك فقط تبحث عن أشخاص يعملون نيابة عنك.

فيما يأتي مثال على كيفية تطبيق الإستراتيجيات الآنف ذكرها.
توم سميث هو مدير العمليات لمصرف تجزئة (تمويل مشروعات صغيرة) كبير. كان سميث قد عُيِّن حديثًا في المصرف، ولكنه أراد إقناع فريق الإدارة العليا أن الشركة تعاني مشكلة خطيرة؛ فقد اعتقد أن نفقات المصرف العامة كانت أكثر مما ينبغي، ما سيعرِّضه للخطر، ولا سيما بعد دخول قطاع الصناعة حقبة حُبلى بالمنافسات والمضاربات. لم يُعِرْ معظم زملائه المسألة أيَّ اهتمام، خاصة أن المصرف حقق نجاحًا كبيرًا في الأعوام الماضية. واجه سميث مشكلة أُخرى تمثَّلت في عمله في قسم الخدمات المالية؛ إذ يُعَدُّ دخيلًا على عالم الأعمال المصرفية، ولم تكن لديه علاقات شخصية كثيرة يعتمد عليها لدعم قضيته، أو يُنظَر إليه بوصفه خبيرًا مُطَّلِعًا على مجريات السوق.

خطا سميث أُولى الخطوات لترسيخ مصداقيته، فعيَّن مستشارًا خارجيًّا يمتلك خبرة كبيرة في المجال الذي اعتقد أن المصرف يعاني ضعفًا وخللًا فيه؛ لأن تكاليفه ليست منخفضة. وفي سلسلة من العروض التفاعلية لإدارة المصرف العليا، كشف المستشار أن المنافسين الرئيسين للمصرف يقومون بإجراءات حازمة لخفض تكاليف التشغيل، وأوضح خلال تلك العروض أن عدم الحدِّ من التكاليف سيجعل المصرف يتخلَّف قريبًا عنهم. بعد ذلك نُشِرت هذه النتائج في تقارير مكتوبة، ثم وُزِّعت في المصرف.

لاحقًا، رأى سميث أن مديري فروع المصرف مهمون جدًّا لحملته تلك؛ إذ كان دعم هؤلاء الأفراد المحترمين والمُطَّلِعين سيُثبِت للآخرين في المصرف أن مخاوفه مشروعة. توجَّه سميث إلى مديري الفروع؛ لأنه ظنَّ أن بمقدورهم إثراء خبرته عن اتجاهات السوق، ومساعدته على اختبار افتراضاته. وما إن مضت الأشهر الثلاثة اللاحقة حتى زار سميث كل فرع في منطقة أونتاريو بكندا (135 فرعًا). وفي أثناء كل زيارة، كان يقضي وقتًا مع مديري الفروع، ويستمع إلى تصوُّراتهم عن مواطن قوة المصرف وضعفه، وحصل على معلومات موثوقة عن مبادرات المنافسة ونزعات الزبائن، وتبادل أفكارًا لتطوير خدمات المصرف وخفض النفقات. عندما انتهى من ذلك كله، أصبح لدى سميث وجهة نظر شاملة عن مستقبل المصرف لا يدركها حتى كثير من أعضاء الإدارة العليا؛ إذ بنى عشرات العلاقات في أثناء تلك العملية.

وأخيرًا، أطلق سميث بعض المبادرات الصغيرة الظاهرة للعيان لإثبات خبراته وقدراته، فمثلًا أثار انتباهه النمو البطيء للقروض العقارية في المصرف، وانخفاض معنويات مسؤولي قسم الإقراض نتيجة لذلك، ما جعله يبتكر برنامجًا لا يدفع فيه زبائن الرهن العقاري الجُدد أيَّ أقساط أول (90) يومًا. حققت المبادرة نجاحًا باهرًا، وبدا سميث في وقت قصير مصرفيًّا أكثر ذكاء مما اعتُقِد.

وهذا مثال آخر على ترسيخ المصداقية من مايكروسوفت. في عام 1990م، بات كل من كارين فرايز (Karen Fries) وباري لينت (Barry Linnett)؛ مديري تطوير المنتجات، يظنَّان حقًّا أن السوق سترحِّب كثيرًا ببرنامج يُقدِّم (واجهة عرض اجتماعية) (social interface). ابتكرا مجموعة برامج تعرض شخصيات إنسانية وحيوانية متحركة لتعريف المستخدمين بطريقة تنفيذ المهام الحاسوبية.

داخل مايكروسوفت، شكَّك الموظفون فورًا بالمفهوم الجديد، وسخر مطورو البرمجيات من الشخصيات الفاتنة. كانت الشخصيات المتحركة قد استُخدِمت سابقًا في برمجيات للأطفال فقط، ما جعل تضمينها في بيئات للراشدين أمرًا يصعب تخيُّله. لكن فرايز ولينت شعرا أن منتجهما المقترح يتمتع بالحيوية والتعقيد، وبقيا مقتنعين أن المستهلكين سيشترون بحماس مثل هذه البرامج. اعتقدا أيضًا أن سوق برامج الحواسيب المنزلية ـ غير المستغل تمامًا في ذلك الوقت، ولا تضبطه مقاييس برمجية كافية ـ سيفتح ذراعيه لمثل هذا الابتكار.

داخل الشركة، كانت فرايز قد حظيت بمصداقية كبيرة في علاقاتها، فقد بدأت مسيرتها المهنية في قسم التوظيف عام 1987م، وعملت عن كثب مع عدد من إداريي مايكروسوفت البارزين الذين نالت ثقتهم وإعجابهم. إضافةً إلى هذا، فقد كانت مسؤولة عن توظيف مديري البرامج والمنتجات في الشركة، ما يعني أنها تعرف كل مَن يتبوأ منصبًا مهمًّا في مايكروسوفت، وقد وظَّفت عددًا من الأشخاص الذين ستكون لهم الكلمة الفصل بشأن منتجها.

أمَّا لينت فقد تمثَّلت قوَّته في خبرته؛ إذ كان يعرف بوجه خاص التقنية التي يقوم عليها برنامج تعليمي مبتكر يُدعى الحاسوب الشخصي. وقد أدار كلٌّ من فرايز ولينت برنامج الناشر (Publisher) (مُنتَج مُزوَّد بخصيصة مساعدة فريدة تُدعى السحرة (Wizards)) الذي أثار إعجاب الرئيس التنفيذي لشركة مايكروسوفت بيل غيتس. لكن تلك العوامل كلها لم تكن كافية سوى لعقد جلسة استماع أولي فقط مع إدارة مايكروسوفت العليا. فمن أجل إقناع الشركة بالمضي قُدُمًا، كان الاثنان بحاجة إلى تحسين التصوُّرات عن خبرتهما، وقد أزعجهما أن هذا النوع من البرامج الاجتماعية لا يحظى بسجل حافل من النجاح، وأن كليهما مبتدئ في مجال هذه البرمجيات؛ لذا أصبح التحدِّي الذي يواجههما هو العثور على أشخاص آخرين يسدُّون هذه الثغرة من نقص الخبرة.

كانت خطوتهما الأُولى حكيمة، فقد استعانا من داخل مايكروسوفت بالخبيرة التقنية القديرة دارين ماسينا (Darrin Massena)، وطورا

معها مجموعة نماذج أولية لإثبات أنهما يفهمان فعلًا تقانة البرمجة، ويمكن أن يجعلاها تنجح. بعد ذلك اختبرا النماذج الأولية في بحث تسويقي، واستجاب المستخدمون بحماس لها. أخيرًا، وهو الأهم، فقد ضمَّا إليهما أستاذين من جامعة ستانفورد هما كليفورد ناس (Clifford Nass) وبريون ريفز (Bryon Reeves)، وكلاهما خبير بالتفاعل الحاسوبي- البشري (human_computer interaction).

في اجتماعات عدَّة جمعتهما بمديرين كبار في مايكروسوفت وغيتس نفسه، قدَّما بحثًا دقيقًا ومُقنِعًا وشاملًا يُثبِت أن برنامجًا يحوي واجهة تطبيق اجتماعية ملائم ومثالي لمستخدم الحاسوب العادي. أكد لينت وفرايز أيضًا أن تقنيات متطورة جدًّا في مجال الحوسبة ستجعل شخصيات بعض الرسوم المتحركة أكثر واقعية ومرونة من ذي قبلُ، وقالا إن مُنتَجهما سيكون هو الرائد في ثورة برامجية مرتقبة. وافق غيتس -بعد اقتناع- على تكوين فريق كامل لتطوير المُنتَج. وفي كانون الآخر من عام 1995م أُطلِق البرنامج الذي سُمِّي بوب (BOB)، وباعت منه الشركة أكثر من نصف مليون نسخة، وأصبح يشار إليه في مايكروسوفت بوصفه منصة لتطوير العديد من منتجات الإنترنت.

إذن، المصداقية عامل رئيس في الإقناع الفاعل، ومن دونها لن يُحقِّق المُقنِع شيئًا. وفي أفضل سيناريو ممكن، فإن الأشخاص يبدؤون عملية الإقناع مُزوّدين ببعض الخبرة والمصداقية في التعامل، ولكن الأمر الأهم هو بناء مصداقية بخصوص الموضوع المطروح قبل بدء

العملية. حقًّا، يجب أن تتمتع بها وإلَّا ستكون الخطوات الآتية تدريبًا من دون جدوى.

تحديد الأهداف على قاعدة مشتركة

لا يكفي أن تكون على درجة كبيرة من المصداقية في التعامل؛ إذ يجب أن تحظى قضيتك بإعجاب مَن تحاول إقناعهم. ففي نهاية المطاف، لن يقفز كثير من الأشخاص على متن قطار سينقلهم إلى مكان خَرِب، أو حتى يُسبِّب لهم إزعاجًا بسيطًا. يجب أن يكون المُقنِعون أكْفَاء ماهرين في وصف آرائهم وعرضها بطريقة تُوضِّح فوائدها؛ إذ يمكن لأيِّ والدينِ إخبارك أن أسرع طريقة لاصطحاب طفل بإرادته في رحلة إلى المتجر هي إخباره بوجود حلوى قرب آلة حفظ النقود. هذا ليس خداعًا، بل طريقة مُقنِعة لبيان (تأطير) فوائد القيام بمثل هذه الرحلة. وفيما يخص قضايا العمل، فإن التأطير المُقنِع يكون أكثر تعقيدًا ولا شك، ولكن المبدأ الأساس واحد؛ إنها عملية تحديد فوائد مشتركة.

قدَّمت مونيكا روفو (Monica Ruffo)؛ مندوبة مبيعات في إحدى وكالات الإعلان، مثالًا جيدًا على تأطير الإقناع. كان زبونها سلسلة مطاعم وجبات سريعة يطلق حملة ترويجية في كندا، فاقترحت إعداد وجبة من شرائح اللحم (الهمبرغر) والبطاطا المقلية والكولا تُباع بسعر منخفض. بدت الإستراتيجية منطقية للإدارة العامة، فقد أظهر بحث أن المستهلكين يعتقدون أن منتجات الشركة تباع بسعر أعلى من

المنافسين، ما جعل الشركة تتوق إلى التغلُّب على هذا التصوُّر. كان أصحاب الامتياز لا يزالون يُحقِّقون مبيعات كبيرة، ويبدون اهتمامًا أكبر بخصوص التأثير قصير الأمد الذي ستحدثه الأسعار المنخفضة الجديدة في هامش أرباحهم.

كان مُقنِعٌ أقل خبرة يحاول تبرير وجهة نظر الإدارة العامة لأصحاب الامتياز (إقناعهم بمشروعيتها) ، لكن روفو أطَّرت التغيير في التسعير بطريقة تُظهر فوائده لأصحاب الامتياز أنفسهم، فأوضحت أن حملة القيمة الجديدة ستزيد حقيقةً أرباح أصحاب الامتياز. ولتعزيز هذه الفكرة، فقد اعتمدت على مصادر عدَّة. كان أحد المشروعات الريادية في تينيسي -مثلًا- قد أظهر أن مبيعات البطاطا المقلية والمشروبات (أكثر المواد ربحًا في القائمة) ازدادت على نحوٍ جدير بالملاحظة في ظل برنامج التسعير الجديد. إضافةً إلى هذا، قدَّمت الشركة وجبات متوسطة الحجم في نحو (80%) من منافذ بيعها في الولايات المتحدة الأمريكية، فازدادت مبيعات أصحاب الامتياز من المقالي والمشروبات بما نسبته (26%) . استعانت روفو ببحث من مجلة دورية رائدة في مجال الأعمال، وأظهرت أيضًا أنه عندما زاد الزبائن تقديرهم للقيمة التي يتلقونها من مؤسسة تجزئة بمقدار (10%) ارتفعت مبيعات الشركة (1%). لقد قدَّرت أن خطة الوجبة الجديدة ستزيد تصوُّر القيمة بنسبة (100%) ، وستكون النتيجة ارتفاع مبيعات أصحاب الامتياز بنسبة تفوق (10%) .

أنهت روفو عرضها برسالة كتبها قديمًا مؤسس الشركة إلى العاملين فيها. كانت رسالة عاطفية تُثني على قيم الشركة، وتؤكد دور أصحاب الامتياز في نجاح العمل. أبرزت الرسالة أيضًا أهمية مكانة الشركة بوصفها رائد السعر المنخفض في الصناعة. كانت الآراء والقيم التي تضمَّنتها الرسالة قد طُبعت منذ وقت طويل في أذهان جمهور روفو، وأكد سماعها مُجدَّدًا اهتمام الشركة بأصحاب الامتياز وأهمية الربح بالنسبة إليهم، ما جعلهم يقفون جميعًا، ويصفقون لها بحماس. في ذلك اليوم، صوَّت أصحاب الامتياز بالإجماع على دعم خطة تسعير الوجبة الجديدة.

تُوضِّح قصة روفو أهمية أن تُحدِّد أولًا -بعد اختيار الموقف المناسب- فوائد هدفك الملموسة للأشخاص الذين تحاول إقناعهم. وأحيانًا يكون هذا سهلًا إذا كانت المنافع متبادلة. ولكن، في مواقف أُخرى لا توجد فوائد مشتركة واضحة أو ذات مغزى. عندئذٍ، يُعدِّل المُقنِعون الأَكْفَاء مواقفهم، ويدركون أنه يستحيل التواصل مع الأشخاص وكسب التزام بالأفكار أو الخطط من دون إبراز إيجابيات مختلف الأطراف ذات العلاقة.

يكمن فهم جمهورك في صُلب التأطير. فقبل بدء عملية الإقناع، يدرس أفضل المُقنِعون الذين قابلتهم عن كثب القضايا التي تهم زملاءهم، ويستفيدون من الأحاديث واللقاءات والأشكال الأُخرى للحوار في الحصول على معلومات أساسية. إنهم يجيدون فن الإصغاء، ويختبرون أفكارهم مع أصدقاء يثقون بهم، ويطرحون أسئلة عن

الأشخاص الذين سيقنعونهم لاحقًا. تساعدهم تلك الخطوات مجتمعةً على صرف الانتباه إلى الحُجج والأدلة ووجهات النظر التي سيُقدِّمونها. وفي معظم الأوقات، فإن هذه العملية تجعلهم يُبدِّلون خططهم أو يُعدِّلونها قبل بدء مهمة الإقناع؛ إنهم يُطوِّرون بهذه المقاربة الفضولية الشاملة أُطرًا تُعجب جمهورهم.

فكِّر مَلِيًّا في حال أحد المديرين المسؤولين عن هندسة عمليات صنع المحركات النفاثة. كان هذا المدير قد أعاد صياغة إجراءات العمل المتعلقة بصيانة عَنَفَة (تُرْبين) اعتيادية لزبائن الطائرة بحيث تختصر كثيرًا من الوقت اللازم لتقديم الخدمة. قبل عرض فكرته على رئيس الشركة، استشار صديقًا مُقرَّبًا يعمل فيها بمنصب نائب الرئيس للشؤون الهندسية، ويعرف الرئيس جيدًا. كشف ذلك الحديث أن الرئيس لا يحفل بالسرعة أو الكفاءة، وإنما يهمه الربح في المقام الأول. أوضح النائب أنه من أجل الحصول على موافقة الرئيس يجب أن يزيد النظام الجديد أرباح الشركة على المدى القصير بخفض تكاليف التشغيل.

في بداية الأمر، أربكت هذه المعلومة المدير الذي خطَّط للتركيز على الكفاءة، وقد خطر بباله أن يطلب تمويلًا إضافيًّا لإنجاز العملية، ولكن حديثه مع نائب الرئيس جعله يَعدل عن ذلك. وعلى كلٍّ، فقد مضى قُدُمًا ليُغيِّر إجراءات العمل نفسها حتى لم تعد تتطلَّب استثمارًا جديدًا بل خفضًا للتكاليف. بعد ذلك وثَّق بحرص مبالغ التوفير وهامش الربح الذي أحدثته خطته الجديدة، ثم قدَّم مشروعه المُعدَّل إلى الرئيس.

وبتلك المبادرة المُعدَّلة الجديدة، استطاع المدير إقناع الرئيس، ونال موافقته على المشروع.

تقديم الدليل الواضح

بعد ترسيخ المصداقية وتحديد الإطار العام، لا بد من دليل يُعزِّز عملية الإقناع، بيد أن الدليل العادي لن يفي بالغرض. وقد تَبيَّن أن أكثر المُقنِعين كفاءة يستخدمون اللغة استخدامًا معيَّنًا، ويُعزِّزون البيانات العددية بأمثلة وقصص واستعارات ومقارنات لجعل موقفهم أكثر صلابة. يرسم ذلك الاستخدام للغة لوحة زاهية بالكلمات، ما يمنح وجهة نظر المُقنِع ميزة واقعية مُؤثِّرة.

فكِّر في موقف إقناع نموذجي، وتذكَّر أن المُقنِع يدافع غالبًا عن هدف، أو إستراتيجية، أو مبادرة لم تُحدَّد حصيلتها النهائية بعدُ، فمثلًا أراد باري لينت وكارين فرايز أن تستثمر مايكروسوفت ملايين الدولارات في سلة منتجات برامجية بتقانة غير مضمونة وطلب غير أكيد من السوق. لم يكن بمقدور الفريق أن يؤازرهما إلَّا بعد إجراء بحث عن السوق، ودراسة توقعات مالية وغيرها، ولكن ذلك كان سيُعَدُّ خطأً؛ لأن البحث أظهر أن معظم الناس لا يعتقدون أن هذه التقارير مفيدة تمامًا، فهي نظرية خالصة لتكون ذات مغزى أو تعلق في الأذهان. وللحقيقة، فإن الأرقام لا تُحدِث تأثيرًا عاطفيًّا في أحد.

قد يعمد مدير تسويق يحاول إقناع إداريين رفيعي المستوى بالاستثمار في منتج جديد إلى ذكر أمثلة على استثمارات مشابهة أثبتت

جدواها. وفعلًا، فقد وجدنا أشخاصًا يستقون بسهولة عِبرًا من هذه الحالات، والأهم أن البحث أظهر أن المستمعين يفهمون المعلومات بما يتناسب مع وضوحها؛ لذا لم يكن غريبًا أن يُحقِّق لينت وفرايز نجاحًا حين قدَّما قضيتهما عن بوب وفقًا للتشبيه الآتي:

تخيَّل أنك تريد تحضير طعام العشاء، ولكن يتعيَّن عليك أولًا الذهاب إلى السوق. تذكَّر أنك تملك الحرية المطلقة في اختيار (أو عمل) ما تريد؛ إذ يمكنك أن تطهو أيَّ شيء ترغبه إذا كنت تعرف طريقة إعداده، ولديك الوقت والرغبة لفعل ذلك. عندما تصل إلى السوق، ستلحظ كل تلك الممرات والرفوف المتخمة بإرشادات، مثل: (متنوع)، و(طعام حلال)، و(توابل). هذه هي قوائم الطعام في واجهة العرض الحاسوبية النموذجية. ولكن، ماذا عن الملح؟ هل يمكن النظر إليه على أنه (متنوع)، أو (طعام حلال)، أو صنف موجود قرب قسم رقائق البطاطا؟ توجد رفوف تحيط بك ومساحات بين الجدران، تمامًا مثل واجهة برنامج عليها أزرار رقمية، وشرائط أدوات، وخطوط على الحدود الخارجية. بعد أن تجلب جميع الأشياء التي تريد، يتعيَّن عليك وضعها كلها معًا حسب الترتيب الصحيح لتحضير الوجبة. إذا كنت طاهيًا جيدًا فإن وجبتك ستكون غالبًا لذيذة. أمَّا إذا كنت مبتدئًا فإنها لن تكون على الأغلب شهية.

نحن في مايكروسوفت نبيع إلى تلك الفئة من الأسواق منذ أعوام خلت، ونظن أن فرصتنا كبيرة مع المطاعم، هذا ما نحاول أن نفعله مع بوب؛ إن الإقدام على الخطوة الآتية في البرمجة مثل الذهاب إلى

مطعم؛ إذ لا يقضي المستخدم الوقت كله في البحث عن المكوِّنات؛ فنحن نجد المكوِّنات ونضعها معًا، في حين تجلس أنت وترتاح، ثم نجلب لك قائمة الطعام؛ نقوم بالعمل، وأنت تسترخي؛ إنها تجربة ممتعة لا تُكلِّفك عناء محاولة إيجاد المواد أو طهو الوجبة.

في حال استخدم لينت وفرايز وصفًا حرفيًّا لميزات بوب، لم يكونا ليحظيا بدعم كبير من الزملاء المتخصصين في مجال الحاسوب في مايكروسوفت الذين لم يختبروا شخصيًّا الإحباط المتعلق بالبحث في القوائم الذي صُمِّم بوب للتخلص منه. لقد جعلت المقارنة التي قدَّماها الهدف من بوب واقعيًّا يعلق في الأذهان.

تعتمد سيدة الإقناع ماري كاي آش (Mary Kay Ash)؛ مؤسِّسة شركة ماري كاي لمستحضرات التجميل، مقارنات بانتظام لتوضيح (وبيع) العمل الذي تُفضِّله. انظر إلى الخطاب الآتي الذي ألقته في مؤتمر المبيعات السنوي للشركة:

في أيام الإمبراطورية الرومانية، فتحت فيالق الإمبراطور العالم المعروف آنذاك. ولكن، بقيت عصبة من الأشخاص لم يستطع الرومان التغلُّب عليها ألبتة. كان هؤلاء الأشخاص أتباع المُعلِّم العظيم من بيت لحم. وقد اكتشف المؤرخون -منذ أمد طويل- أن أحد أسباب ثبات أتباعه هو المواظبة على لقاء بعضهم بعضًا أسبوعيًّا، حيث كانوا يتحدَّثون عن معاناتهم، ويقفون جنبًا إلى جنب. هل يُذكِّركم هذا بشيء؟ هل يُذكِّركم بالطريقة التي نقف فيها جنبًا إلى جنب لتشارك

المعارف والصعوبات التي تواجهنا في اجتماعات أقسامنا الأسبوعية؟ لقد لاحظت كثيرًا أنه عندما يواجه مدير قسم أو أحد أفراده مشكلة شخصية يهبُّ الجميع لمساعدة هذا العضو المكروب. إن حلقة العلاقات التي نقيمها بيننا رائعة، وربما تكون إحدى أفضل ميزات شركتنا.

بمقارنتها الرائعة، ربطت آش الدعم الجماعي في الشركة بحقبة تميَّزت بالشجاعة في تاريخ النصرانية. وبفعلها ذلك، حققت أهدافًا عدَّةً، أبرزها تأكيد أن العمل الجماعي مهم لنجاح الشركة. فمعظم مندوبات المبيعات في ماري كاي نساء مستقلات يواجهن التحدِّي اليومي المُتمثِّل في البيع المباشر، ما يجعل نظام الدعم المعنوي لمندوبةٍ زميلةٍ أمرًا مهمًّا لضمان بقاء احترام الذات والثقة بالنفس متماسكينِ في مواجهة الرفض. ترى آش -بتلك المقارنة- أن التضامن في مواجهة الغريب هو أفضل طريقة لإحباط هجون الخصوم الأقوياء (للتغلُّب على المنافسة). وأخيرًا، يسبغ اختيار آش لذلك الخيار صبغة بطولية مهمة على عمل فريق مبيعاتها.

قد لا تحتاج غالبًا إلى تقديم مقارنة كفاح نصراني لدعم موقفك، ولكن المُقنِعين الأَكْفَاء لا يخشون إطلاق العنان لقوة اللغة؛ فهم، في الواقع، يستفيدون منها إلى أقصى حدٍّ ممكن.

التواصل عاطفيًّا

في عالم الأعمال، نعتقد أن زملاءنا يستخدمون المنطق في اتخاذ قراراتهم، ولكن إذا أنعمنا النظر تحت السطح فإننا نجد دائمًا

مشاعر تتدخَّل في ذلك. يدرك المُقنِعون الأَكْفَاء أهمية المشاعر، ويستجيبون لها بطريقتين رئيستين؛ أُولاهما إظهار التزامهم المعنوي بالقضية التي يدافعون عنها، ويعدُّ هذا التعبير مسألة بالغة الدقة؛ فإذا كنت عاطفيًّا جدًّا، فقد يشك الناس بصفاء ذهنك؛ لذا يتعيَّن عليك إظهار أن التزامك بالهدف ليس في ذهنك فقط، وإنما في قلبك وفؤادك أيضًا؛ فمن دون إظهار المشاعر، قد يتساءل الناس عمَّا إذا كنت مقتنعًا حقًّا بالموقف الذي تدافع عنه.

قد يكون مهمًّا جدًّا أن يمتلك المُقنِعون الأَكْفَاء إحساسًا قويًّا ومرهفًا بحال جمهورهم العاطفية، وأن يُعدِّلوا نبرة نقاشهم تبعًا لذلك، وهذا يعني أحيانًا توكيد نقاط مهمة بصوتٍ عالٍ، وقد لا يتطلَّب الأمر في أحايين أُخرى أكثر من همسة. أصل الفكرة هو أنه مهما تكن قضيتك يجب أن يكون حماسك العاطفي متوافقًا مع قدرة جمهورك على تلقي الرسالة.

يبدو أن المُقنِعين الأَكْفَاء يمتلكون حاسة أُخرى تُعنى بطريقة استجابة زملائهم لأحداث ماضية في الشركة، وكيفية تفاعلهم غالبًا مع اقتراح ما؛ فقد أظهرت دراستنا أن أفضل المُقنِعين يناقشون دائمًا أفرادًا رفيعي المستوى لديهم معرفة جيدة بالمزاج العام والتوقعات العاطفية لمَن يراد إقناعهم. يسأل هؤلاء الأفراد عن كيفية تأثير بعض المقترحات عاطفيًّا في الزملاء؛ إنهم حقيقةً يختبرون ردود أفعال محتملة، وهم أيضًا ماهرون جدًّا في جمع المعلومات من الأحاديث غير الرسمية في الأروقة، أو في أثناء تناول طعام الغداء. وفي نهاية

المطاف، يكون هدفهم ضمان تناغم مناشدتهم العاطفية (المرافقة لمحاولة الإقناع التي يقومون بها) مع ما يشعر به جمهورهم أو يتوقّعونه.

لتوضيح أهمية التوافق العاطفي في الإقناع، إليك المثال الآتي: كان رئيس شركة لتصنيع أجهزة الطيران يؤمن إيمانًا جازمًا بأن تكاليف الصيانة ووقت الخدمة للمنافسين الأمريكيين والأجانب هي أفضل كثيرًا مما تُقدِّمه شركته، ما يجعلها تخسر زبائنَ وأرباحًا. أراد الرئيس نقل مخاوفه ورغبته المُلِحَّة بالتغيير إلى مديري الشركة. بعد ظهيرة أحد الأيام، طلب إليهم الانضمام إليه في قاعة اجتماعات مجلس الإدارة. كانت شاشة التلفاز في القاعة تَعرِض صورة رجل مبتسم ووشاحه يرفرف في الهواء وهو يقود طائرة قديمة ذات جناحين. عندما جلس الجميع، قال الرئيس إنه يشعر بالغبطة مثل هذا الطيار؛ نظرًا إلى وضع الشركة الجيد آنذاك، فقد أنهت توًّا أفضل عام في تاريخها، لكنه تنهَّد بعمق، وأعلن أن سعادته تتلاشى بسرعة. عندما عرض الرئيس القسم الباقي من اللوحة كشف عن صورة طيار يُحلِّق مباشرة نحو جدار، ثم خاطب جمهوره بنبرة حزينة قائلًا: «هذا ما أراه يحدث لنا»؛ إذ أراد أن يوصل رسالة إلى الجميع مفادها أن الشركة على وشك أن تتحطَّم إذا لم تُتَّخذ إجراءات حاسمة. بعد ذلك أطلع المجموعة على الخطوات اللازم اتخاذها لمواجهة هذا الخطر المحدق.

كان ردُّ فعل المجموعة سريعًا وسلبيًّا في آنٍ معًا. فبعد الاجتماع مباشرة، تجمَّع المديرون في حلقات صغيرة في الأروقة ليتحدَّثوا عن

(تكتيكات الرئيس المرعبة). امتعضوا مما عَدُّوه مبالغة من الرئيس في تقويم الموقف. وبحسب رأيهم، فقد بذلوا جهودًا كبيرةً هذا العام لتحطيم أرقام الشركة القياسية في المبيعات والأرباح، ويحق لهم أن يفخروا بإنجازاتهم. والحقيقة أنهم دخلوا الاجتماع متوقعين أن يحظوا بالتقدير، لكنهم فوجئوا بما تعرَّضوا له من توبيخ شديد.

فما الخطأ الذي وقع فيه الرئيس؟ بدايةً، كان عليه أن يُنظِّم نقاشًا مع أعضاء من فريق قيادته العليا ليتحقق من الحال العاطفية للمجموعة، ثم يستنتج بناءً على ذلك أنهم يتوقَّعون الشكر والعرفان. بعد ذلك كان يُفتَرض أن يعقد جلسة منفصلة مخصصة للثناء على إنجازات الفريق. ولاحقًا، في اجتماعٍ ثانٍ، يمكنه التعبير عن أسباب قلقه بخصوص العام القادم. وبدلًا من إلقاء اللوم على الفريق لتجاهله المستقبل، كان الأَولى أن يصف بهدوء ما يراه تهديدًا ناشئًا للشركة، ثم يطلب إلى فريق إدارته مساعدته على تطوير مبادرات جديدة.

والآن، دعونا ننظر إلى شخص حقق التوافق العاطفي الصحيح مع جمهوره؛ إنه رئيس فريق التصميم لسيارات كرايزلر الصغيرة روبرت مارسيل (Robert Marcell). في بداية التسعينيات، كانت كرايزلر متحمسة لإنتاج سيارة صغيرة جديدة؛ إذ لم تُقدِّم الشركة طرازًا جديدًا من هذا النوع منذ عام 1978م، ولكن المديرين الكبار في كرايزلر لم يرغبوا في المضي قُدُمًا وحدهم في هذا المشروع، واعتقدوا أن تحالفًا مع صانع أجنبي سيُسهِم في تحسين تصميم السيارة، ويحمي مبيعات كرايزلر النقدية.

كانت قناعة مارسيل مختلفة؛ إذ رأى أن الشركة هي التي يجب أن تُصمِّم السيارة الصغيرة الجديدة وتصنعها بقدراتها الذاتية. أدرك مارسيل أن إقناع الإدارة العليا سيكون صعبًا، وأن عليه أن يناقش فريقه في ذلك أيضًا. كان أعضاء الفريق قد فقدوا الثقة بأن تسنح لهم الفرصة مُجدَّدًا لصناعة سيارة جيدة، وشعروا بالغضب أيضًا من تخلِّي الولايات المتحدة الأمريكية مرةً أُخرى عن مركزها لمنافسين أجانب فيما يتعلق بصناعة السيارات الصغيرة.

قرَّر مارسيل أن تتضمَّن خطط (تكتيكات) إقناعه موضوعات عاطفية تُؤثِّر في جمهوره. فمن أحاديث كثيرة في أرجاء الشركة، عرف أن كثيرين يشاطرونه الشعور نفسه (تسليم تصميم السيارة الصغيرة إلى صانع أجنبي هو تنازل عن روح الشركة، ما يعني عجزها عن توفير مزيد من الوظائف مستقبلًا). إضافةً إلى هذا، فقد انتابه شعور عميق أن إدارته تضم مجموعة من الموهوبين المُتحمِّسين الذين يعشقون التحدِّي، وينتظرون الفرصة المواتية لتستعيد تقديرها لذاتها وكبريائها، وأن كل ما يَلزمه فقط هو إظهار ثقته بقدرات الفريق.

أعدَّ مارسيل خطابًا مدته (15) دقيقة يُركِّز على عرض صور عن مسقط رأسه آيرون ريفر في شمالي ميشيغان (كانت آنذاك بلدة تعدين تحتضر بعدما دمَّرتها شركات التعدين الأجنبية)، إلى جانب صور التقطها حديثًا لمدرسته الثانوية المتداعية، والمنازل المتهالكة لأصدقاء طفولته، والأنقاض المبعثرة لمصنع الحديد في البلدة، والكنائس المغلقة، وساحة السكك الحديدية المهجورة. بعد وصفه

تلك الأماكن كلها، أخذ يُكرِّر عبارة: «لا يمكن أن ننافس»؛ كأنها لازمة في ترنيمة. كان قصد مارسيل أن النتيجة نفسها تنتظر ديترويت إذا لم يعيدوا إنتاج سيارات صغيرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية. قال إن الاستسلام هو العدو، وإن الدمار سيحل بهم إذا لم تتخذ المجموعة إجراءً فوريًّا.

أنهى مارسيل عرض الصور بخاتمة متفائلة؛ إذ تحدَّث عن فخره بأفراد فريقه، ثم تحدَّاهم لإنتاج سيارة صغيرة (صُنِعت في أمريكا) تُثبِت أن الولايات المتحدة الأمريكية لا تزال قادرة على المنافسة. ألهب الخطاب، الذي ردَّد صدى ما يشعر به الجمهور بحق، الروح القتالية في المجموعة. وبعد وقت قصير من الخطاب، بدأ أعضاء الفريق تقديم أفكارهم لتصميم سيارة جديدة.

عرض مارسيل صوره على الإدارة العليا للشركة، ثم على رئيس كرايزلر لي أياكوكا. وفي أثناء تقديم مارسيل عرضه، رأى أنه قد استحوذ على اهتمام أياكوكا الذي كان -حقيقةً- مقاتلًا ورجلًا وطنيًّا بامتياز. في الواقع، لم تكن مقاربة مارسيل مختلفة جدًّا عن التماس قدَّمه أياكوكا سابقًا إلى كونغرس الولايات المتحدة لإنقاذ كرايزلر. في نهاية العرض، توقف مارسيل قائلًا: «إذا تجرأنا على أن نكون مختلفين، فقد نكون السبب في إنقاذ صناعة السيارات الأمريكية. قد نكون السبب في ألَّا ينتهي المطاف بأولادنا وأحفادنا إلى العمل في سلاسل مطاعم الوجبات السريعة». أنصت أياكوكا ساعتين إلى

مارسيل وهو يشرح بتفصيل وافٍ شامل ما يخطط فريقه لفعله. بعدئذٍ، غيَّر أياكوكا رأيه ومنح مجموعة مارسيل الموافقة على تطوير سيارة (نيون).

مع كلتا المجموعتين، وفَّق مارسيل بمهارة بين ما يحس به ومشاعر الفريق الذي يخاطبه. فقد لقيت الأفكار التي قدَّمها أصداء إيجابية جدًّا لدى جمهور جاء معظم أفراده من الغرب الأوسط. وبدلًا من أن يتركهم محبطين منحهم أملًا بدا أكثر إقناعًا من المصير المشؤوم المنتظر، مستفيدًا -مرةً أُخرى- في ذلك من المشاعر القومية لجمهوره الأمريكي الأصيل.

خلاصة القول هي أنه لا يمكن للإقناع أن ينجح من دون عواطف، ولكن تكلُّف المشاعر والمبالغة فيها قد لا يكون مُجدِيًا مثل كبتها تمامًا. والأمر الأهم الذي يجب تذكُّره دائمًا هو ضرورة المواءمة بين مشاعرك وعواطف جمهورك.

قوة الإقناع

يُحيِّر مفهوم الإقناع غالبًا -شأنه في ذلك شأن السلطة- رجال الأعمال ويربكهم؛ إنه فن معقَّد جدًّا، وهو أيضًا خطر جدًّا إذا أُسيء استعماله؛ لذا يُفضِّل كثيرون تجنُّبه تمامًا. وعلى النقيض من ذلك، فقد يكون الإقناع -مثل السلطة- قوة فاعلة في الشركة؛ إذ يمكنه جمع الأشخاص معًا، وجعل الأفكار حقيقة، وتحفيز التغيير، وصوغ الحلول

المناسبة. لفعل ذلك كله، يتعيَّن على الجميع فهم الإقناع على حقيقته، فهو ليس اقتناعًا وبيعًا بل تعلُّمًا وتفاوضًا، ويجب أيضًا أن يُنظَر إليه بوصفه فنًّا يتطلَّب التزامًا وممارسةً، ولا سيما أن مقتضيات الأعمال اليومية جعلت الإقناع أكثر ضرورة من ذي قبلُ.

نُشِر أصلًا في شهر أيار عام 1998م.



هل يقضي الصمت على شركتك؟

ليزلي بيرلو وستيفاني ويليامز

العلم مرتبط بفضائل عدَّة، أبرزها: التواضع، واحترام الآخرين، والحصافة، والتهذيب. ولمَّا كانت آداب السلوك راسخة عميقًا في نفوس الناس فإنهم يلتزمون الصمت لتجنُّب الإحراج، أو المواجهة، أو أيِّ أخطار أُخرى يعتقدون أنها تحيق بهم. يوجد قول مأثور قديم يجمع كل ميزات الصمت، هو: «إذا كان الكلام من فضة فالسكوت من ذهب».

تتعزَّز الفضائل الاجتماعية للصمت بغرائز البقاء لدينا. وتبعث الكثير من الشركات رسالة لفظية أو مكتوبة تفيد أن الموافقة على ما يفعله الآخرون يُعَدُّ أسهل طريقة للحفاظ على وظائفنا، وتحسين سِيرنا المهنية. لقد تفاقمت الحاجة إلى امتثال صامت نتيجة الصعوبات التي يعانيها الاقتصاد اليوم، وفقدان ملايين الأشخاص أعمالهم، والقلق الذي ينتاب عددًا أكبر من ذلك نتيجة خسارة مصادر دخلهم. وفي هذا السياق، تُعبِّر رسوم ديلبرت (Dilbert) المتحركة بألم عن عبثية (وخطورة) إفصاح المرء عن شعوره حيال هذا الأمر، فمثلًا يدرك ديلبرت (وكل شخص) أن مسؤولة إدارية كبيرة قد تتخذ قرارًا خاطئًا،

فيسأل مديره: «ألا يتعيَّن أن نخبرها؟»، فيضحك الأخير مُتهكِّمًا: «بلى، سنُطرد من وظيفتنا بتحدِّي قرارٍ لن يتغيَّر... تلك فكرة رائعة».

صحيح أن الأشخاص الذين يجهرون بما يفكِّرون ينالون شهرة واسعة؛ إذ انتهى الأمر بكلٍّ من: شيرون واتكنز (Sherron Watkins) من إنرون (Enron)، وسينثيا كوبر (Cynthia Cooper) من ورلدكوم (WorldCom)، وكولين رولي (Coleen Rowley) من مكتب التحقيقات الاتحادي (FBI) بالظهور على غلاف صحيفة تايمز (Times) بوصفهن شخصيات العام، ولكن تقدير العامة لبضعة أشخاص لا يعني أنه يُنظر إلى الكلام صراحةً بوصفه شجاعةً أو عملًا يستحق الثناء؛ إذ يتعرَّض معظم الأفراد الذين يعارضون شركاتهم، أو يُعبِّرون عن آرائهم علانيةً للعقاب الشديد، وإذا لم يُطردوا فورًا فإنهم يُهمَّشون، ويُترَكون على رف النسيان.

بالرغم من ذلك كله فقد حان الوقت المناسب لنزع الطلاء الذهبي عن فضيلة الصمت. تُظهر بحوثنا أن الصمت ليس شائعًا ومتوقعًا في لاشركات فقط، وإنما هو مُكْلِفٌ جدًّا لكلٍّ من المؤسسة والفرد أيضًا، تكشف مقابلاتنا مع مسؤولين حكوميين، وإداريين رفيعي المستوى، وموظفين يعملون في شركات صغيرة وأُخرى عملاقة بحسب تصنيف فورتشن (500) (Fortune 500)؛ أن الصمت قد يفرض ثمنًا نفسيًّا مرتفعًا على الأفراد، وينتج مشاعر إذلال وغضب هدَّام واستياء، وأن المشاعر المماثلة إذا بقيت حبيسة النفس فستُفسِد كل تفاعل، وتُعطِّل الإبداع، وتُقوِّض الإنتاجية.

لنلقِ نظرة على حال جيف؛ قائد فريق في شركة مدرجة على قائمة فورتشن (100). يُشرِف جيف على مشروع كبير يتطلَّب إنجازه وقتًا طويلًا، ما يجعله يتعرَّض لضغط كبير. فكل ثلاثاء يعقد جيف ونظراؤه اجتماعًا مع مجلس إدارة المشروع بإشراف مديرهم مات. يبدأ جيف كتابة تقاريره التي يُحدِّثها أسبوعيًّا يوم الأربعاء، ويستمر بالعمل عليها حين يسنح له وقت يومي الخميس والجمعة، ويتابع ذلك حتى في عطلة نهاية الأسبوع، ثم في صباح يوم الإثنين يُسلِّم التقارير إلى مات. ظنَّ جيف أن تقريرًا أسبوعيًّا مُحدَّثًا سيكون مفيدًا -على الأرجح- لمات، ولكنه شعر -في الوقت نفسه- بإحباط شديد حيال الوقت الذي يقضيه في كتابة التقارير المُفصَّلة. وبالرغم من تذمُّره المستمر أمام نظرائه فإن جيف لم يقل شيئًا لمات أسبوعًا بعد آخر. وكلما زادت مدة الصمت ازداد استياء جيف وتداعى احترامه لمات، حتى أمسى ينزعج كثيرًا من قيام الأخير بطرح أسئلة عليه. بالنسبة إلى مات، عندما سُئِل عن أهمية اجتماع مجلس إدارة المشروع، ردَّ بغموض: «لا أريد إهانة قادة فريقي، ولكني أقول في قرارة نفسي إنني أعقد صباح كل ثلاثاء اجتماعًا عبثيًّا ومزعجًا».

كانت حقيقة أن أحدًا لم يقترح بديلًا لاجتماع مجلس إدارة المشروع تتفق تمامًا مع نتائجنا؛ إذ يقتنع بعض الأفراد مرارًا أن التزام الصمت هو أفضل طريقة للحفاظ على العلاقات وإنجاز العمل. في الصفحات الآتية سنبحث ما يجعل هذا النوع من الصمت شائعًا جدًّا في الشركات. بعد ذلك سنناقش التكلفة الشخصية والمؤسساتية

للصمت، التي تبقى غالبًا مكتومة أوقاتًا طويلةً، حتى حينما تنمو على نحوٍ أَسيٍّ مع تكرار السكوت. وأخيرًا، سنتقصَّى طرائق عدَّة للتحرُّر من دوامة الصمت الغادرة.

الفكرة باختصار

يُقرِّر أشخاص يعملون -في أوقات كثيرة، وبنوايا طيبة غالبًا- أن التزامهم الصمت فيما يختلفون عليه أفضل من الجهر به، معتقدين أنه لا يوجد متسع من الوقت أو فائدة ترجى من الاعتراض على ما يقوله المدير.

ولكن، وفقًا لبحث جديد أنجزته ليزلي بيرلو وستيفاني ويليامز، فإن الصمت لا يُسهِّل الأمور، أو يجعل الناس أكثر إنتاجية، وإنما يدفع الاختلافات من تحت السطح فقط، وقد يثير في أثناء ذلك قوى هدَّامة. عندما يلتزم الأفراد الصمت عند نشوب اختلافات مهمة فقد تعتريهم مشاعر قلق وغضب واستياء. وفي حال بقي النزاع من دون حل تظل مشاعرهم المكبوتة قوية داخلهم، وتجعلهم يرتابون أكثر بمَن حولهم، ويبالغون في الدفاع عن أنفسهم، ويزداد خوفهم من الإحراج أو الرفض إن أفصحوا عمَّا يجول في أذهانهم. إن تزايد شعورهم بعدم الأمان يؤدي إلى صمت مطبق، ويُعزِّز وسائل الدفاع، ويزيد الشك، ما يجعلهم يدخلون دوامة صمت مُدمِّرة. وعاجلًا أم آجلًا نجدهم ينعزلون ذهنيًا، ولا يقومون أحيانًا إلَّا بما يُطلَب إليهم، ولا يبادرون إلى عمل أيِّ شيء من تلقاء أنفسهم، وفي أحيان أُخرى نراهم ينشرون امتعاضهم وإحباطهم في مكان العمل، ما يجعلهم -مع آخرين- يستقيلون من دون التفكير مَلِيًّا في ذلك.

يمكن أن تُستبدَل بدوامات الصمت القاسية دوامات تواصل فاضلة، ولكن هذا يتطلَّب من الأفراد التصرف بشجاعة وجرأة، ومن المديرين توفير بيئة يُقدِّر فيها الأشخاص وجهات النظر المختلفة. وللحقيقة، فإن الأشخاص الذين يلتزمون الصمت هم المسؤولون غالبًا

عن القرارات التي تفضي إلى منتجات فاشلة، وعمليات معطَّلة، ومهن غير صحيحة. وفي المقابل، فقد يؤدي كسر الصمت إلى تدفق أفكار جديدة من موظفي الشركة كافة، وهي أفكار ربما ترتقي بأداء الشركة إلى مستوى جديد كليًّا.

عهد الصمت

يبدأ الصمت غالبًا حين نُحجِم عن مواجهة الاختلافات. ونظرًا إلى التباينات في طباعنا وخلفياتنا وتجاربنا؛ فمن المُحتَّم أن تكون لنا آراء ومعتقدات وأذواق مختلفة. فمَن يرغب حقًّا المشاركة في جلسة عصف ذهني مع أشخاص يتشاطرون جميعًا الآراء والأفكار نفسها؟ لكننا ندرك أيضًا مدى صعوبة الارتقاء والعمل في ظل الاختلافات. وبالمناسبة، فإن الكلمة الفرنسية (ديفرن) تعني (النزاع)؛ لذا، فليس غريبًا أن يُقرِّر معظم الناس أن إخفاء خلافاتهم أسهل من مناقشتها.

يُظهر بحثنا أن هذه النزعة بالتزام الصمت، بدلًا من التعبير عن الخلاف، موجودة في العلاقات الفردية وفي المجموعات؛ إذ إننا نخشى غالبًا فقدان المنصب أو حتى التنحية والاستبعاد إذا اختلفنا عن الآخرين. يتذكَّر معظمنا من أيام المراهقة أن الرغبة في التوافق والوئام كانت عارمة، حتى بعد أن أصبحنا راشدين؛ إذ لا يزال كثير من موظفي الشركات مستعدين لبذل المزيد من الجهد بغية الانسجام مع الأعضاء في مجموعاتهم، ولو ظاهريًّا على الأقل. فنحن نفعل ما نظن

أن أعضاء آخرين في المجموعة يريدون منَّا فعله، ونقول ما نعتقد أن أشخاصًا آخرين يودون منَّا قوله.

إليك ما حدث في اجتماعٍ خارج المقرِّ الرئيس للإدارة العليا لشركة تعليم عن طريق الإنترنت. التقى المديرون ـ المهتمون بخصوص رؤية الشركة ـ لتبادل وجهات النظر المختلفة ومناقشتها، ولكن كلًّا منهم ردَّد فقط ما قاله المتحدث السابق. ولمَّا كان أيٌّ منهم يتجرَّأ على الاعتراض سارع أحد زملائه إلى رفض فكرته. وما إن انتهى فريق الإدارة من (جدولة) كل نقاش ظهر فيه اختلاف حتى ابتهج الجميع بمستوى (الإجماع) الذي أنجزوه. واحدًا تلو آخر، احتفى أعضاء الفريق بإنجازهم، فتحدَّث أولًا مدير التسويق قائلًا: «لقد أنجزنا بعض التقدُّم الرائع اليوم. إنني أشعر بالغبطة والشغف والالتزام حيال مستقبل الشركة». بعد ذلك تحدَّث المدير المالي قائلًا: «ظننت أن اليوم سيكون مروِّعًا، وتوقعت نشوب معارك، بيد أن الأمور سارت بسلاسة قلَّ نظيرها». بالرغم من التعبير الظاهري عن الإجماع فإن عددًا من الحاضرين عبَّروا سرًّا ـ في نهاية اليوم ـ عن قنوطهم، وعَدُّوا الاجتماع مضيعة للوقت. فبالتزامهم الصمت وإسكات الآخرين فشلوا في إيجاد رؤية مُقنِعة، وتابعت الشركة العمل من دون رؤية واضحة.

يُظهر هذا الاجتماع كيف يمنع الضغط ـ من أجل تحقيق الإجماع ـ موظفين من درجة ومنزلة واحدة تقريبًا، وحتى المديرين الكبار، من استكشاف اختلافاتهم. فالضغط لالتزام الصمت الذي ينتج من الاختلافات بين العديد من الإدارات مألوف لكثيرين. وهنا، يتبادر إلى

الذهن السؤال الآتي: هل من السهل أن يرسل المدير إشارة قوية إلى عامل بالسكوت؟ لنستعرض مثال روبرت وليندا. كان روبرت محاميًا مكلَّفًا بإدارة شؤون الموظفين الإداريين في مؤسسته القانونية. وحدث أن جاءت ليندا (المشرفة على المكتبة) إلى روبرت يومًا لتشتكي من عملية تقويم الأداء الوظيفي. شعرت ليندا أن عددًا من المحامين لم يكونوا منصفين في تقويمهم لموظفي المكتبة، وأنه لا ينبغي منحهم الحق التلقائي بتحديد زيادات رواتبهم وترقياتهم.

اختلف روبرت معها في الرأي، ونصحها قائلًا: «إذا كنتِ تفكِّرين في المحامين بوصفهم موكلين لكِ فيمكنك أن تعرفي سبب تمتعهم بحق انتقاد جودة الخدمة». عندما حاولت ليندا مُجدَّدًا انزعج روبرت قائلًا: «إنها الطريقة التي نقوم بها بالعمل هنا، وهي الطريقة التي سنتابع بها العمل!». لم تقل ليندا شيئًا، وغادرت مكتبه بهدوء.

حاولت ليندا -على الأقل- التعبير عن رأيها صراحةً، في حين يلتزم أعضاء كثيرون في شركات عدَّة الصمت قبل أن يكتشف المدير ما يدور في أذهانهم. في تلك الحالات غالبًا، يلجأ الموظفون إلى الصمت بوصفه إستراتيجيةً للمضي قُدُمًا. لنستمع -مثلًا- إلى ما يقوله دون؛ كبير المحلِّلين في مصرف استثماري، الذي يحرص على الاحتفاظ بآرائه لنفسه حينما يكون قرب رؤسائه: «يتعلق الأمر بالطبيعة الهرمية لإدارة المصرف. فأنت أساسًا تحاول جعل الشخص الأعلى منزلة يحبك لتحصل على مكافأة كبيرة. إذا بدأت طرح أسئلة

مزعجة والاعتراض على الأمور، قد تكون محقًّا تمامًا، ولكنك ستؤذي نفسك؛ فما يقوله المدير المفوض يُنفَّذ».

ليس المرؤوسون وحدهم مَن يشعر بالضغط لالتزام الصمت مع مديريهم؛ إذ قد يشعر المديرون أيضًا بالانزعاج من التعبير عن اختلافاتهم مع موظفيهم. ويكون صعبًا -في الغالب- على المديرين -مثلًا- تقديم تغذية راجعة سلبية عن أداء الموظفين، ولا سيما في الشركات التي تُقدِّر عاليًا الموظف المؤدب الذي يتجنَّب المواجهات.

تكاليف المعاناة بصمت

عندما نُسكِت أنفسنا والآخرين -حتى حين نكون مقتنعين أنها الطريقة المثلى، أو الصحيحة، أو الوحيدة لصون علاقات نهتم بها وتساعدنا على النجاح في عملنا- فإننا نخدع أنفسنا. لنعد إلى شركة المحاماة حيث يعمل روبرت وليندا. فبعد اجتماعه بليندا، نسي روبرت (أو تناسى) ما دار في نقاشهما. وبوصفه شريكًا، فقد اعتقد أن وجهة نظره واضحة، وافترض أن القضية قد أُغلِقت. أمَّا ليندا فكانت تدرك أنها أُرغِمت على التزام الصمت. ولكن، نظرًا إلى أن روبرت هو المدير؛ فقد اعتقدت أن أفضل ما تفعله هو ألَّا تنبس بكلمة أُخرى.

متى تغلق فمك؟

بالرغم من أن معظم الأشخاص يميلون غالبًا إلى عدم التعبير صراحةً عمَّا يجول في خاطرهم، فإنه توجد أوقات يكون الأفضل فيها التزام الصمت؛ إذ لا تستحق بعض القضايا أن تُثار، فأنت لا تريد أن تُحوِّل -من دون فائدة- اختلافات رأي

ثانوية إلى نزاعات أوسع نطاقًا؛ إذ لا معنى لهدر الوقت والجهد في الجدال الذي يطال سفاسف الأمور، ولا سيما الخلاف البسيط الذي لا يُؤثِّر في إتقان العمل وجودته، أو الذي قد يطويه النسيان في أسبوع أو شهر. وإذا كان النزاع في علاقة غير ضرورية أو رابطة لا يمكن أن تستمر طويلًا، فقد لا يكون الكلام ـ صراحةً ـ حاسمًا؛ إذ ستخسر بالرغم من ذلك الإبداع والتعلُّم اللذين ينبثقان من رَحِم التعبير عن الاختلافات. ولكن، لا حاجة ـ آنذاك ـ إلى القلق بخصوص التكاليف الإضافية لعدم حلِّ خلافات تتوارى تحت السطح، وتُدمِّر العلاقة.

حتى في حال وجود خلاف يتطلَّب حلًّا عاجلًا، فإن مسألة التوقيت مهمة جدًّا، فمثلًا لا يُنصَح بإثارة قضية شائكة مع مديرك عند اقتراب الوقت المُحدَّد لإنجاز العمل إذا لم يكن ذلك مهمًّا للعمل الذي تقوم به، فدائمًا يوجد متسع من الوقت للنقاش وحلِّ الخلافات. والأفضل الانتظار إلى ما بعد إنجاز العمل حتى يتسنى للجميع التفكير بروية في الحلِّ الأنسب للخلاف. وبالمثل، فقد يكون كتم الخلافات حينما تكون مشاعرك أو عواطف الشخص الآخر جيَّاشة مفيدًا على المدى الطويل. فإذا كنت قد تشاجرت مع زميل، وكان أحدكما منزعجًا جدًّا، فخصِّص وقتًا للتحدُّث إليه مستقبلًا بعد أن يحظى كلاكما بفرصة ليهدأ، ويستطيع مناقشة الخلاف من دون غضب أو عتاب. ولكن، إذا أجَّلت حديثًا صعبًا، فاحرص على تحديد وقت لمناقشته، ولا تُسوِّف الأمر إلى أجلٍ غير مُسمًّى، وإلَّا ستعود التباينات التي لم تُحَلَّ لتقضَّ مضجعك.

وبوجه عام، لا توجد أحكام مُلزِمة وصارمة بخصوص ما يجب مناقشته، أو تحديد أفضل الأوقات للمناقشة، فهذا يعتمد على حصافتك، ولكن الأهم أن تعي الوقت المناسب للكلام أو الصمت.

بالرغم من ذلك كله، شعرت ليندا بغضب عارم. وفي محاولة منها للتنفيس عن مشاعرها السلبية، اشتكت بمرارة إلى نظرائها مما قاله روبرت، ومن طريقة إسكاته لها. صحيح أن النميمة هدَّأت من

غضب ليندا مؤقتًا، ولكن سرعان ما انتشر نبأ تبلُّد مشاعر روبرت بين موظفي الشركة، الذين عَدُّوا الحادثة دليلًا على أن الإدارة لا تسمع. أخيرًا، أدَّت علاقات روبرت المتوترة بالموظفين الإداريين إلى حدوث خللٍ كبيرٍ في العمل، وقد أقرَّ بذلك لاحقًا: «ربما كان ما فعلته ذلك اليوم أكبر غلطة أقترفها على الإطلاق».

لم يلحق الضرر بروبرت والشركة فقط، فقد سبَّبت ليندا، باختيارها الردَّ على روبرت بالصمت، لنفسها ضررًا أكبر أيضًا، وأفدح حقيقةً مما قد تدركه. حدث ذلك؛ لأن الصمت لا يحلُّ شيئًا، فبدلًا من تسويته الخلافات، فقد جعلها تطفو على السطح فحسب؛ لذا تذكَّر أنه في كل مرة نلتزم فيها الصمت حيال خلافاتنا ستغمرنا مشاعر سلبية مثل القلق والغضب والاستياء. صحيح أننا يمكن أن نمضي قُدُمًا وقتًا طويلًا نتظاهر فيه لأنفسنا وللآخرين أن لا شيء خطأ، ولكن ما دام النزاع لم يُحَلَّ فإن مشاعرنا المكبوتة تظل حاضرة بقوة وتصبغ الطريقة التي نتواصل بها مع الآخرين. فما إن نبدأ نشعر بالانفصال في علاقاتنا حتى نبالغ كثيرًا في حماية أنفسنا.

عندما نتخذ موقفًا دفاعيًّا بهذه الطريقة يزداد خوفنا من التعبير عن آرائنا صراحةً؛ لكيلا نتعرَّض للإحراج أو الرفض، فينمو إحساسنا بعدم الأمان. أمَّا إذا تعلق الأمر بمصالح نهتم بالحفاظ عليها فإن صمتنا يصبح أكثر تواترًا، ما يدفعنا إلى مزيد من الاحتراس والارتياب، فتبدأ دوامة الصمت الهدَّامة بالدوران.

وقعت في هذه الدوامة ماريا (مديرة أحد المشروعات) التي قابلناها في مؤسسة استشارات إدارية. في بداية مشروعها الأول، اقترح مديرها ماكس إجراءات تُحتِّم على فريقها الالتزام بها عند تقديم عرضها الأول للزبون. لم تقتنع ماريا أن اقتراح ماكس هو الأفضل، لكنه كان شريكًا؛ لذا احتفظت برأيها لنفسها. ولاحقًا، عندما اكتشف ماكس أن الفريق قد فشل في جمع بعض البيانات التي أرادها، فَقَدَ أعصابه وأمر ماريا بزيادة الضغط على العاملين معها. ظنَّت ماريا أن البيانات عديمة الفائدة، وأن البحث عنها سيضيع وقت الفريق سُدًى، لكنها امتثلت لرغبة رئيسها، وهي تشدُّ قبضتيها، وتصكُّ أسنانها.

بعد بضعة أيام، تلقَّت ماريا وفريقها ردًّا فاترًا عندما قدَّمت العمل للزبون. لاحقًا، التقت ماريا بماكس لمناقشة الخطوات الآتية. كانت مقتنعة أنها فهمت حاجات الزبون بصورة أفضل منه، وتنوي أن تعرض وجهة نظرها وتشرح له الخطأ في اقتراحه. لكن ماريا أخذت تشعر بانزعاج شديد كلما اقتربت من ماكس؛ لذا عندما شنَّ هجومًا آخرَ انتقد فيه أداء فريقها فقدت أعصابها، ومُجدَّدًا كبتت اعتراضها، وجهَّزت نفسها لتفعل ما قاله ماكس. ازداد انزعاج ماريا في كل مرة تختار فيها السكوت، فانزلقت إلى دوامة الصمت، وفي نهاية المطاف، تحطَّمت رغبتها وقدرتها على العمل مع ماكس.

توجد مفارقة قاسية وشائعة جدًّا هنا؛ فقد كان السبب الرئيس الذي دفع ماريا إلى التزام الصمت هو الحفاظ على علاقتها بماكس.

صحيح أننا لا نُعبِّر صراحةً عن آرائنا خوفًا من تدمير علاقاتنا. ولكن، في النهاية يُوجِد صمتنا مسافة عاطفية تصبح صدعًا لا يمكن ردمه.

شَرَك السرعة

لا شك أن الضغط لتسريع العمل قد يكون مفيدًا؛ إذ يمكنه -مثلًا- حفزنا إلى إيجاد طرائق أكثر فاعلية وأقل بيروقراطية في العمل، لكنه يجعلنا أيضًا أكثر ميلًا إلى التزام الصمت. فكم مرةً عضضت طرف لسانك لقرب موعد وشيك، وقلت في قرارة نفسك: «لا وقت لدينا الآن لنقلق بخصوص هذا، ويجب علينا أن ننجزه فحسب».

عندما نعتاد إسكات أنفسنا ظنًّا منَّا أن ذلك يساعد على إنجاز أعمالنا سريعًا فقد يعتور الإبداع والتعلُّم وصنع القرار خَطْب ما. وإذا كان عملنا يقوم على التفكير المُتشعِّب فقد تفضي هذه العمليات -التي تُعَدُّ أقل فاعلية من غيرها- إلى مشكلات يستغرق حلُّها وقتًا وجهدًا. فبالإضافة إلى كل العمل الذي ندفع لإنجازه في وقت قصير سيكون علينا أيضًا معالجة تلك المشكلات الجديدة، ما قد يؤدي إلى حلقة مفرغة تجعلنا نشعر أننا بحاجة إلى مزيد من السرعة.

لمزيد من الإيضاح، فلنستعرض الأقصوصة الرمزية الآتية عن مزارع وعربته المملوءة تفاحًا. أوقف المزارع رجلًا على قارعة الطريق، ثم سأله عن المسافة التي يتعيَّن قطعها حتى يصل إلى السوق، فردَّ الرجل: « إذا سِرْتَ ببطء وصلت السوق بعد ساعة»، ثم أردف قائلًا: «إذا أسرعت، فستستغرق اليوم كله لتصل السوق». ولسوء الطالع، فقدكان يوجد مطب في الطريق، فإذا أسرع المزارع كثيرًا اصطدم به، وسقطت تفاحاته، واضطر إلى قضاء اليوم في التقاط الفاكهة، وعندئذٍ، سيكون على عجلة من أمره للوصول إلى السوق.

ينتهي الضغط من أجل العمل سريعًا إلى أن يتغذَّى بنفسه، مولِّدًا حاجة إلى السرعة مُدمِّرة للذات، ومتنامية باستمرار، فيصبح العمال المرهقون أكثر إرهاقًا، ويُجْهِد المديرون أنفسهم أكثر في محاولة لحلِّ المشكلات التي تعترض طريقهم. في حياتنا اليومية، يواجه كثير منَّا ضغطًا للعمل بسرعة، وينتهي بنا الأمر إلى إخفاء خلافاتنا ردًّا على ذلك؛ لذا يجب أن نتوخى الحرص، وإلَّا عَلِقنا في شَرَك السرعة (Speed Trap) الذي صنعناه بأيدينا.

في نهاية المطاف، إذا كان همُّنا الرئيس هو الحفاظ على علاقاتنا أو إنهاء أعمالنا بأسرع وقت ممكن، فيجب أن نُعبِّر عمَّا يجول في خاطرنا بدلًا من كبح خلافاتنا. وخلافًا لهذا، فإننا نخاطر بتقويض علاقاتنا وقدرتنا على إنجاز عملنا[1].

هذا ما حدث مع شوني الباحث في مجال الرعاية الطبية الحثيثة وأمراض الرئة. عندما أجرينا لقاءً معه، كان قد اكتشف آنذاك إلى أين تقود الدوامة. كان يُفترض ببرافين (باحثٌ زميلٌ أعلى درجة منه) الإشراف على عمل شوني، بحيث يظهر اسم الأول على كل ما ينشره الثاني. تحمَّس برافين لتعزيز إنتاجية شوني، فكان يُصدِر له التعليمات باستمرار. وبالرغم من امتعاض شوني من تلقيه الأوامر بتلك الطريقة فإنه كان يفعل دائمًا ما يُطلَب منه، ولم يعترض قطُّ. وبمرور الوقت، ازداد استياء شوني من استمرار برافين في معاملته تلك، فقد بدا (برافين) مثل المساعد الذي يفتقر إلى الخبرة لا الندِّ الخبير. في أحد الأيام، عندما بدأ برافين يستجوب شوني بخصوص الوقت الذي قضاه في المختبر ليلة أمسِ تداعى شيء داخل شوني، لكنه مع ذلك لم ينبس ببنت شفة. ومنذ ذلك اليوم، رفض شوني التعاون مع برافين. وفي مهمتهما الآتية، تقاسما الواجبات وأنجزاها؛ كلٌّ على حدة.

1) لتعرُّف المزيد عن ارتباط السرعة بالصمت، انظر: ليزلي أ.بيرلو، وجيراردو أ.أوخيسن، ونلسن أ.ريبنينغ، شَرَك السرعة: استكشاف العلاقة بين صنع القرار والسياق الزمني (The Speed Trap: Exploring the Relationship Between Decision Making and Temporal Context)، مجلة أكاديمية الإدارة (Academy of Management Journal)، تشرين الأول، 2002م.

ازداد الوضع سوءًا نتيجة ذلك. فبدأ شوني ينغلق على نفسه، وفقد الفرصة لتبادل الأفكار مع زميل مُطَّلع، وتخلَّى أيضًا عن المشاركة في أيِّ شيء قد تعلَّمه ويمكن أن يفيد برافين، وأعاق أيَّ إمكانية لإزالة الحشو من عمل الباحثينَ. لم يكن التزام الصمت مكلفًا لشوني فقط، وإنما كانت المعاناة مضاعفة؛ إذ تكبَّدت المؤسسة خسارة أيضًا. خلاصة القول هي أنه في كل مرة يلتزم فيها العاملون الصمت في مواجهة النزاع والاختلاف في الرأي أو المعاملة فإنهم يحتفظون بأفكار جديدة لأنفسهم، ويتخلَّون عن استكشاف مسارات بديلة للعمل، ويُحجِمون عن الاستفادة من أفكار الزملاء التي قد تُحسِّن جودة عملهم وأداء الجهة التي يعملون لديها.

إنهاء دوامة الصمت

كيف نُحفِّز أنفسنا والآخرين إلى التعبير عن الآراء خاصتنا صراحةً؟ هل يمكن الاستعاضة عن دوامات الصمت الهدَّامة بحلقات مثمرة من التواصل؟ الجواب هو نعم، لكن فعل ذلك يتطلَّب التحلِّي بالشجاعة للتصرف على نحوٍ مختلف، وإيجاد بيئة يُقدِّر فيها الأفراد التعبير عن مثل هذه الاختلافات. والأهم من ذلك لفت أنظار المديرين الذين يتمتعون بصلاحيات كبيرة إلى عدم معاقبة العاملين (سرًّا أو علانيةً) في حال أفصحوا عمَّا يجول في أذهانهم، ولا سيما بخصوص القضايا التي قد تجد الشركة صعوبة في التعامل معها. تُوضِّح قصة هاري الآتية كيف يمكن أن يُوجِد قائدٌ مثل هذه البيئة.

كان هاري قائد كتيبة تلقَّت وحدته المكوَّنة من أكثر من (500) جندي هزيمة نكراء في معركة زائفة على يد وحدة أُخرى. قال هاري لأفراد الكتيبة في جلسة تقييم تلت ذلك: «لو كانت تلك معركة حقيقية لمات ثلثانا»، وأضاف: «كنت مخطئًا، وقد خذلتكم». ثم شرح تحديدًا ما حدث، مُحمِّلًا نفسه المسؤولية الكاملة عن إخفاق وحدته.

بدايةً، لم ينبس أحد بكلمة قطُّ، ثم قال نِك؛ مستطلع يافع جدًّا كان مسؤولًا عن المراقبة وتحذير الكتيبة من تحركات العدو: «لا يا سيدي، لم تكن غلطتك. لقد نمتُ في أثناء أداء واجبي».

شعر هاري بصدمة، وبدلًا من التركيز على خطأ نِك -بالرغم من فداحته- أعاد مباشرة توجيه اهتمام الوحدة إلى الكشف عن المشكلة الرئيسة؛ أي الإرهاق الذي يعانيه رجاله، فطلب إلى جنوده أن يخبروه عن عدد مَن نام منهم في أثناء سير المعركة، قائلًا: «نِك جندي جيد، وكلكم جنود جيدون، يجب أن نُركِّز على القضية الكبرى؛ كيف يمكننا الحفاظ على قدراتنا في أثناء عمليات متواصلة في مثل تلك الأوضاع بالغة التعقيد؟».

حدَّد هاري موضوع النقاش، ولو أنه لم يتحدَّث أولًا عن فشله ما كان لنِك أن يتحلَّى بالشجاعة ليتحدَّث صراحةً عمَّا جرى، يضاف إلى ذلك أن هاري أطَّر -بحرص- النقاش الدائر لتجنُّب اللوم والتركيز بدلًا من ذلك على المشكلة الكبرى التي يواجهونها جميعًا. في نهاية

المطاف، نالت تلك الوحدة تقديرًا عاليًا لتركيزها على أهمية التعبير عمَّا يدور في أذهان أفرادها وإقرارهم بالأخطاء.

ختامًا، يُعَدُّ التزام الصمت مشكلة كبيرة جدًّا، ولا يمكن بأيِّ حال تركها للقادة فقط. فإذا أرادت شركة ما تجنُّب دوامة الصمت يجب أن يكافح الجميع الرغبة في الانكفاء على النفس، وأن يعملوا جاهدين للتحدث صراحةً عمَّا يزعجهم. هذا تحدٍّ صعب لكل الأسباب التي أوردناها، ولكن الممارسات الآتية قد تكون مفيدة.

تعرَّف مواطن قوتك

نتمتع جميعًا بقدرة على التعبير عن أنفسنا، وتشجيع الآخرين (مرؤوسين، وأندادًا، ومديرين) على التحدُّث صراحةً. وفي الواقع، فلا أحد يحب أن يكون الشخص الذي يكسر الجليد. وبمواجهة النزاع الشخصي، تبدو السلبية دائمًا أكثر أمنًا من الفعل. فمَن لا يُفضِّل التراجع إلى الخلف، وإلقاء اللوم على شخص آخر، وانتظار أن يقوم بالخطوة الآتية؟ بيد أن القضية لا تتعلق بأن شيئًا ما هو خطأ ارتكبه شخص آخر تمامًا. فبدلًا من انتظار أن يعتذر الشخص الآخر أو يبدأ مناقشة الموضوع، يجب أن نكون مستعدين للإقدام على الخطوة الأُولى بأنفسنا؛ أي إظهار الخلافات إلى العلن حتى نتمكن من استكشافها.

قد تكون هذه إستراتيجية جيدة للتعامل حتى مع رئيس يُسكِت مرؤوسًا علانيةً، مثل روبرت من شركة المحاماة. في تلك الحال، كان يمكن لليندا أن تختار العودة إلى روبرت، وتحاول تبادل الأفكار

معه، وتلتقي به مُجدَّدًا، وتقول شيئًا، مثل: «أعرف أن عملية تقييم الأداء ليست مهمة بالنسبة إليك، لكنها مهمة جدًّا لموظفي المكتبة، ونود منك أن تفهم وجهة نظرنا. لا أشعر بارتياح لإثارة القضية، مثلما أشرت، وإنما أرغب في فرصة لأشرح وجهة نظري بصورة أفضل».

عندما يتحلَّى شخص واحد بالشجاعة، فيُقْدِم على خطوة مثل هذه، ويُقدِّم معلومات جديدة بطريقة يستطيع الشخص الآخر فهمها، سيشترك الاثنان غالبًا في عملية استكشاف متبادل للاختلافات التي تفصلهما. صحيح أننا نملك جميعنا قوة أكبر مما نظن، وأن رؤساءنا يتمتعون حتمًا بسلطة رسمية علينا، ولكن الصحيح أيضًا أن أداءهم يعتمد على حُسْنِ إنجازِنا أعمالَنا. تذكَّر دائمًا أن مديرك يحتاج إليك أيضًا. يجب أن تمنحك معرفة ذلك قوة لتُعبِّر صراحةً عمَّا يجول في عقلك، وأن تساعده على تقدير وجهة نظرك.

تصرف بإبداع

لتحطيم جدران الصمت، يتعيَّن علينا أحيانًا استخدام طرائق لا تُعَدُّ مناسبة لشركتنا بوجه خاص. وبعبارة أُخرى، يجب أن نتصرف بإبداع؛ بأن نطرح ـ مثلًا ـ أسئلة صعبة في اجتماع للشركة حيث يُتوقَّع من الموظفين دائمًا الموافقة فقط على قرارات الإدارة العليا. بالرغم من أن الخروج عن الخط المرسوم يتضمَّن غالبًا دلالات سلبية، فإن ذلك ليس مرادفًا لخلل وظيفي. والحقيقة أن الخروج عن السكة هو فعل إبداع؛ أي طريقة بحثٍ وابتكار مقاربات جديدة لإنجاز أشياء. ويمكن

أن تشير تلك الأفعال إلى إجراءات وسلوكات يتعيَّن على الشركات تغييرها، وإيجاد بدائل ناجعة. أمَّا الأمر الأهم الذي يجب تذكُّره هنا فهو أن لكل قاعدة استثناء، وأننا عندما نعترض على قاعدة معيَّنة نؤدي دورًا في تغييرها.

ابنِ تحالفًا

قد يمنحنا التواصل مع الآخرين القوة والجرأة لكسر جليد الصمت. فالكلام يصبح أسهل حين نشعر بوجود مَن يؤازرنا ويقف إلى جانبنا، حتى إن ذلك يُكسِبنا اعترافًا بوجودنا، ويزيد من مواردنا. صحيح أن التحدُّث إلى أشخاص لعمل تكتل أو فريق قد يبدو خطرًا، بيد أنك قد تتفاجأ حين تكتشف أن كثيرًا من الأفراد ينتابهم شعور مماثل. هذا ما حدث مع نانسي هوبكنز (Nancy Hopkins)؛ العالمة في معهد ماساتشوستس للتقنية[1]. فقد وجدت هوبكنز مرارًا أنها مضطرة إلى الكفاح بقوة أكبر من زملائها الذكور لنيل بعض الحقوق، مثل تخصيص وقت لها للعمل في المختبر. وبعد تعاملها مع قضايا مشابهة

1) القصة المذكورة هنا مأخوذة من سرد ورد في عمل:

- نانسي هـ. هوبكنز، تجارب نساء في معهد ماساتشوستس للتقنية (Experience of Women at the Massachusetts Institute of Technology)، ونساء في قوى عاملة كيميائية: تقرير ورشة عمل إلى الطاولة المستديرة للعلوم الكيميائية (Women in Chemical Workforce: A Workshop Report to the Chemical Sciences Roundtable)، 2000م.

- لوتي بايلين (Lotte Bailyn)، المهن الأكاديمية والمساواة بين الجنسين: دروس مستقاة من معهد ماساتشوستس للتقانة (Academic Careers and Gender Equity: Leddons Learned from MIT)، والنوع الاجتماعي والعمل والشركات (Gender, Work and Organization)، آذار، 2003م.

أعوامًا عدَّة، كتبت رسالة إلى إدارة المعهد، ثم طلبت إلى زميلة تَعُدُّها خبيرة سياسية أن تلقي نظرة عليها قبل إرسالها. ولكن العجيب الغريب أن هذه الزميلة أرادت إضافة توقيعها على الرسالة، فقد حدثت أشياء مماثلة معها أيضًا. وفي نهاية المطاف، قرَّرت (14) موظفة من أصل (15) موظفة ـتحدَّثت إليهن هوبكنزـ التوقيع أيضًا. ونتيجة ذلك، شُكِّلت لجنة، وجرى اكتشاف نمطٍ من التمييز ومعالجته.

إن المُتتبِّع لفضائح إنرون (Enron) وتيكو (Tyco) وورلدكوم ـمثلًاـ ليلحظ كيف قد تصبح الأوضاع كارثية إذا ساد الصمت؛ لذا، لا ينبغي أن نسكت عن الخداع والاحتيال الذي قد يُلحِق أضرارًا جسيمة بالشركة التي نعمل فيها، ولنتذكَّر دائمًا أن المُنتَجات الفاسدة، والعمليات المتعثرة، والقرارات المتسرعة غير المدروسة مردُّها غالبًا أشخاصٌ اختاروا التزام الصمت بدلًا من التحدث صراحةً عمَّا يجري. فقد يؤدي كسر جليد الصمت إلى تدفق أفكار جديدة من مختلف إدارات الشركة، وهي أفكار قد ترتقي بأداء الشركة، وتجعلها في مصافِّ الشركات الكبرى.

نُشِر أصلًا في شهر أيار عام 2003م.

* * *

كيف تصبح متحدِّثًا موثوقًا؟

نِك مورغان

في اجتماع مبيعات الشركة، تمشي نائبة الرئيس لشؤون المبيعات كارول بنشاط وخطوات واسعة إلى المنصة، وتتريَّث بضع ثوانٍ لتنظر إلى الجمهور، ثم تروي قصة من أيام عملها مندوبة مبيعات. كانت كارول تنتقل بمهارة من حكايتها إلى التقييم الإيجابي لتوقعات مبيعات الشركة السنوية، وتُعزِّز كلامها بعرض شرائح صور ملونة تُظهر نموًّا كبيرًا ومُنتَجاتٍ جديدةً رائعةً ستُطرَح في الأسواق قريبًا. في أثناء وصفها تلك المُنتَجات، كانت كارول تؤكد كلماتها بإشارات مفعمة بالحيوية.

كانت كارول قد تمرَّنت كفايةً أمام جمهور صغير من الزملاء الموثوقين الذين أحبوا جميعًا رسالتها وطاقتها، وها هي الآن تُقدِّم بثقةٍ الأهم؛ إذ تمشي إلى حافة المنصة، وتجول ببصرها في أنحاء الغرفة، وتطلب إلى مستمعيها الالتزام بهدف أكبر للمبيعات سيضع كثيرًا منهم في دائرة الفائزين السنوية. لكن كارول تشعر بوجود خَطْب ما؛ فالجمهور لا يُظهر الحماس اللازم لتكون بداية العام رائعة. ينتابها شعور بالخوف، ماذا يجري؟ هل يمكنها فعل شيء لإنقاذ الوضع؟

نعرف جميعًا كارول (قد تكونين إحداهن أيضًا). لقد سمع كلنا خطابات مثل خطابها، ورأينا عروضًا يقوم فيها المتكلم -ظاهريًّا- بكل ما يلزم، بيد أن شيئًا -شيئًا لا يمكننا تحديده بدقة- خطأ.

إذا سُئلنا عن هذه الخطابات فقد نَصِفُها بأنها مفتعلة، أو مرائية، أو غير واقعية، أو مُفكَّكة. قد لا نستطيعَ غالبًا أن نُحدِّد تحديدًا دقيقًا سبب عدم اقتناعنا بالأداء، ولكننا نعرف فقط أن المتكلم لم يَبْدُ صادقًا.

في الاقتصاد المتقلب اليوم، ولا سيما بعد فضائح عدَّة طالت إداريين مرموقين، أصبح الموظفون والمساهمون أكثر تشككًا من ذي قبلُ، وأضحى الصدق (يمنح القدرة على التواصل الوثيق بالآخرين) صفة قيادية مهمة. فإذا تحلَّى القادة بالصدق أمكنهم أن يُلهِموا أنصارهم لبذل جهود استثنائية نيابةً عن مؤسساتهم، وإلَّا تسود الريبة، ولا يقوم كثير من الموظفين بأكثر من الحد الأدنى للاستمرار في العمل.

خلال (22) عامًا قضيتها في العمل مُدرِّبًا للتواصل، رأيت مرارًا وتكرارًا مدى صعوبة أن يعطي المديرون الموظفين -في تجمُّعات عامة- انطباعًا بأنهم صادقون، حتى لو كانوا مقتنعين جدًّا برسالتهم. فلماذا يكون هذا النوع من التواصل صعبًا جدًّا؟ لماذا لا يستطيع الجمهور الوقوف وقول الحقيقة فحسب؟

ماذا يعلِّمنا العلم؟

يكمن الجواب في بحث حديث عن طرائق تتخيَّل فيها عقولنا الاتصال وتعالجه. فنحن نعرف جميعًا الآن قوة التواصل غير الشفهي

(أدعوه محادثة ثانية). إذا لم تكن الرسالة التي تنقلها شِفاهًا متوافقة مع لغة جسدك سيردُّ الجمهور على الرسالة غير اللفظية كل مرة. فالإشارات أوضح كثيرًا من الكلمات، وهذا يعني أنه لن يكون بمقدورك الوقوف وقول الحقيقة فقط. ستسمع على الأغلب شخصًا يقول قبل الخطاب: «لا أريد أن أبدو مُتزمِّتًا، لذا سأرتجل قليلًا». ولكن، في أثناء العرض ستُقوِّض لغة جسده مصداقيته؛ ولأنه يواجه موقفًا مرهقًا من دون استعداد سابق، سيظهر في حال يرثى لها. وبغض النظر عن الرسالة التي تنقلها كلماته، سيبدو أنه يكتشف ما يقوله، ولا يُرسِّخ هذا غالبًا الثقة بالقائد.

لذا فإن الاستعداد مهم، لكن المقاربة التقليدية ـ التدرُّب المكثَّف مثل كارول ـ لا تُجدي نفعًا على الأغلب؛ ذلك أنها تتضمَّن دائمًا تدريبًا مُحدَّدًا على عناصر غير شفهية (حافظ على التواصل البصري، افتح ذراعيك، امشِ مبتعدًا عن المنصة)، ما قد يجعل المتحدِّث في نهاية المطاف يبدو مُتكلِّفًا، ويستطيع الجمهور رؤية العجلات تدور في ذهنه حين يؤدي تلك الحركات.

الفكرة باختصار

لقد تدرَّبت على خطابك بحرص، وأتقنت لغة الجسد المهمة جدًّا، ولكن عندما تتكلم، لا تشعر بحماس كبير لجمهورك. فماذا يجري؟ قد تبدو على الأرجح مُتكلِّفًا؛ ذلك أننا حين نتدرَّب على عناصر مُحدَّدة من لغة الجسد فإننا لا نُحسِن استخدامها في أثناء الخطاب الحقيقي (بعد نطق الكلمات المرتبطة بها مباشرة)، فيشعر المستمعون بوجود خَطْب ما؛ لأنه في أثناء الحديث العادي

تظهر لغة الجسد قبل الكلمات التي تقترن بها. لإظهار صدقك، لا تتمرَّن على لغة الجسد. وبدلًا من ذلك، حاوِل تحقيق الأهداف الأربعة الآتية:

1. كن منفتحًا على جمهورك.
2. تواصل مع جمهورك.
3. كن شغوفًا بموضوعك.
4. استمع إلى جمهورك.

عندما تتدرَّب بهذه الطريقة ستختبر حقًّا تلك المشاعر لحظة إلقاء الخطاب؛ إذ ستنبثق لغة جسدك في اللحظة الملائمة، وسيعرف مَن يستمع إليك أنك صادق.

عندما تتدرَّب بهذه الطريقة ستختبر حقًّا تلك المشاعر لحظة إلقاء الخطاب؛ إذ ستنبثق لغة جسدك في اللحظة الملائمة، وسيعرف مَن يستمع إليك أنك صادق.

ولكن، لماذا لا تُعَدُّ لغة الجسد تلك المنتقاة بعناية صادقةً؟ إليك ما أثبتته بعض البحوث عن العقل. نعلم أن المرء يبدأ المحادثة الثانية غير اللفظية في اللحظة التي تلي تكوُّن شعور أو حافز عميق داخل الدماغ، ولكن قبل أن يترسَّخ ذلك تمامًا. وهذا يعني أن إيماءات الأشخاص الطبيعية والتلقائية هي غالبًا مؤشرات عمَّا قد يفكِّرون فيه ويقولونه لاحقًا.

قد تقول إن الكلمات هي تفسيرات ما بعد الحدث للأسباب التي تدفعنا إلى القيام بتلك الإشارات؛ لذا فكِّر في شيء بسيط مثل العناق؛ إذ يبدأ الحافز لعناق شخص ما قبل أن تتكوَّن فكرة أنك مسرور لرؤيته، ولكنك لا تُعبِّر عنه بصوتٍ عالٍ. فكِّر أيضًا في محادثة عادية؛

إذ يبرز التأييد، أو التناقض، أو التعليق أولًا بالإشارة، فنومئ بقوة، أو نهزُّ رؤوسنا، أو نحرك عيوننا، وكلها علامات تُعبِّر عن ردود أفعالنا بسرعة ـوقوةـ أكثر من الكلمات.

تطبيق الفكرة

ينصح مورغان أن تضع الأهداف الأربعة الآتية نَصْب عينيك حين تتدرَّب على خطاباتك:

1. كن منفتحًا على جمهورك: لتعتاد هذا الانفتاح، تمرَّن على خطابك بأن تتخيَّل الحال حين تُقدِّم عرضك لشخص ترتاح إليه كثيرًا. قد يكون هذا الشخص زوجك، أو صديقًا مُقرَّبًا، أو حتى ابنك. ولكن، لاحِظ ما يبدو عليه هذا الأمر؛ إنها الحال العاطفية التي تريد أن تكون عليها حين تلقي خطابك. تقود هذه الحال إلى لغة جسد طبيعية، مثل الابتسامة وارتخاء الكتفين، وتفضي إلى تعبير أكثر صراحة عن أفكارك ومشاعرك.
2. تواصل مع جمهورك: عندما تتدرَّب على خطابك فكِّر في الرغبة في التواصل مع مستمعيك. تخيَّل أن طفلًا تعرفه جيدًا لا ينتبه لك، وأنك تريد أن تلفت ـوتحافظ علىـ انتباهه بأيِّ وسيلة.

في مثل هذه المواقف، لا تضع إستراتيجية، وتصرف على سجيتك، مثل: زيادة حِدَّة صوتك أو رفعه قليلًا، والاقتراب من مستمعك. فما إن تبدأ بإلقاء الخطاب حتى تحدث هذه التصرفات بصورة طبيعية، وبالتوقيت الصحيح.

3. كن شغوفًا بموضوعك: في أثناء التمرُّن، اسأل نفسك عمَّا يثير مشاعرك كثيرًا في موضوع الخطاب: ما الجزء المهم؟ ما النتائج التي تريد التوصل إليها من عرضك؟ لا تُركِّز على ما تريد قوله، وإنما ركِّز على هدف الخطاب وشعورك حيال ذلك. اجعل الشعور الكامن يخرج في كل كلمة تقولها في أثناء التمرين، فذلك يصبغ الخطاب الحقيقي ببعض الشغف، ويجعله أكثر اتزانًا ووضوحًا.
4. استمع إلى جمهورك: فكِّر فيما ستكون عليه مشاعر مستمعيك حين تنهض لتبدأ عرضك؛ هل هم مُتحمِّسون للمستقبل أم أنهم قلقون من حدوث ما لا

يسرهم؟ عندما تتمرَّن تخيَّل أنك تشاهدهم عن كثب، وابحث عن إشارات تُظهر ردود أفعالهم عمَّا تقوله.

تذكَّر أنك -في أثناء تقديم العرض- ستكون أكثر استعدادًا لتحديد المشاعر التي يرسلها مستمعوك إليك عن طريق الوسائل غير اللفظية، وأنه يمكنك الاستجابة لها بصورة مناسبة، مثل: زيادة سرعة الإلقاء، وتنويع اللغة، وطرح سؤال مرتجل، وحذف بعض الكلمات أو تغييرها.

إذا كانت الإشارة تسبق الفكرة الواعية والفكرة تسبق الكلمات -حتى إذا لم يكن ذلك بأكثر من جزءٍ من الثانية- فسيُغيِّر هذا تفكيرنا بخصوص إعداد الخطاب. عندما يتدرَّب المتحدِّثون بالطريقة التقليدية، ويتمرَّنون على إشارات مُحدَّدة واحدة تلو الأُخرى، فإن المطاف ينتهي بهم إلى استعمال تلك الحركات في أثناء (أو بعد) نطقهم الكلمات المرتبطة بها. وبالرغم من أن الجمهور لا يدرك جيدًا هذه السلسلة غير الطبيعية، فإن قدرته على قراءة لغة الجسد تجعله يشعر بوجود خَطْب ما (عدم صدق المتكلم).

التمرُّن على اكتساب الثقة

إذا لم تُفْضِ العفوية التلقائية والتدريب التقليدي إلى تواصل مُقنِع، فكيف يمكنك الاستعداد لعرض مهم؟ يمكنك ذلك بالالتزام بالعناصر الرئيسة التي تُميِّز خطابك، والتي تضم الأهداف الأربعة الآنف ذكرها (كن منفتحًا على جمهورك، تواصل مع جمهورك، كن شغوفًا بموضوعك، استمع إلى جمهورك)؛ إذ تُميِّز هذه الأهداف الأربعة العروض الناجحة كلها تقريبًا.

تمرَّن على خطابك مع إبقائه حاضرًا في ذهنك، وحاوِل التدرُّب عليه ملتزمًا بالأهداف الأربعة الآنفة، وعدِّل مزاجك تبعًا لكل هدف بالترتيب، واشعر بما تفعله أكثر من التفكير فيه. انسَ التمرُّن على إشارات مُحدَّدة، وإذا استطعت اكتساب هذه المشاعر بصدق فستعتني لغة جسدك بنفسها، وتنبثق بصورة طبيعية في اللحظة المناسبة (قد تجعلك المقاربة المذكورة هنا تُشذِّب أيضًا بعض رسائلك الشفهية، وتجعلها تتوافق مع غير اللفظية). ركِّز دائمًا على الأهداف الرئيسة الأربعة عند إلقاء الخطاب.

المفارقة هنا أن الكثيرين يلجؤون إلى نيل الثقة بإتقان عملية مُعدَّة سلفًا، متناسين أن هذه الثقة تُكتسَب حقًّا بتطبيق الأهداف الأربعة (أو ما أدعوه النوايا) التي ذكرتها آنفًا. فإذا استطعت جسديًّا وعاطفيًّا أن تدمج الأربعة معًا فستحقق الثقة الذهنية والحقيقية التي تُنشِئ رابطة قوية بالمستمعين.

ما الذي يُميِّز خطابًا موثوقًا؟

لا شك أن إنشاء الرابطة الوثيقة بالمستمعين ليس أمرًا سهلًا؛ لذا أُقدِّم هنا بعض النصائح لتحقيق كلٍّ من النوايا الأربع:

نية الانفتاح على جمهورك

يُعَدُّ الانفتاح على الجمهور أهم النوايا التي يتعيَّن مراعاتها عند التمرُّن على الخطاب؛ لأنه إذا تَبيَّن لمستمعيك أنك منغلق على نفسك

فسيَعُدُّونك شخصًا تتخذ وضعية الدفاع (كأنهم يُمثِّلون بطريقة ما خطرًا عليك)؛ لذا فلا فرصة كبيرة للتواصل هنا.

ولكن، كيف تصبح أكثر انفتاحًا على آخرين؟ ما السبيل إلى ذلك؟ حاوِل تخيُّل أنك تُقدِّم عرضك أمام شخص ترتاح له تمامًا، مثل: زوجك، أو أحد الأصدقاء المُقرَّبين، أو ابنك. لاحِظ ما ستبدو عليه تلك الصورة الذهنية، وما تجعلك تشعر به خاصة. إنها الحال التي يجب أن تكون عليها إذا أردت إنشاء علاقة وطيدة بجمهورك.

سيكون صعبًا إنشاء هذه الصورة الذهنية؛ لذا حاوِل عمل شيء حقيقي. اختر صديقًا صبورًا، وتجشَّم عناء أن تكون منفتحًا معه. لاحِظ كيف يبدو ذلك المشهد، مُركِّزًا على ماهية شعورك. ولكن، لا تفرط في المعالجة العقلانية؛ فإن هذا الأمر أشبه بالتدرُّب على ضربة جولف، أو تسديد كرة تنس. صحيح أنك تستطيع تدوين ملحوظات ذهنية صغيرة بخصوص ما تفعله. ولكن، حاوِل ألَّا تعترض الطريق الذي يُعرِّفك شعورًا قد تحاول تكراره لاحقًا.

يبدو أن الانفتاح المباشر محفوف بالأخطار بالنسبة إلى كثير من الناس. فقد عملت مع رئيس تنفيذي كان شغوفًا بعمله، ولكن جمهوره لا يستجيب له. تذكَّر هذا الرئيس أنه تعلَّم -وهو صبي- إظهار عواطفه حيال أشياء تعني له الكثير، فاضطررنا إلى تبديل تجربته العاطفية بأُخرى تتضمَّن التحدُّث إلى صديق مُقرَّب يفرح لرؤيته.

لنعد مرةً أُخرى إلى كارول (تدمج زبائن عدَّة). حاولت كارول أن تشعر بانفتاح أكثر في عروضها، فبدأ وجهها يشرق بابتسامة كبيرة حين تتحدث، وكتفاها تسترخيان. أدركت أنها تعطي انطباعًا -من دون قصد منها- بأنها جدِّية جدًّا ما يُنفِّر جمهورها.

خلاصة القول هي أن التغيُّر في السلوك غير اللفظي قد يُؤثِّر في الرسالة الشفهية. وقد رأيت -مرارًا وتكرارًا- أشخاصًا يبدؤون الحيث براحة كبيرة وثقة أكبر بعدما أثمرت النية بأن يكونوا أكثر انفتاحًا للتعبير بعفوية أكثر عن أفكارهم.

نية التواصل مع جمهورك

عندما تشعر بأنك تفهم الآخرين ويفهمونك، وتتخيَّل ما سيبدو عليه الأمر والإحساس المرافق لذلك، فإنك تكون مستعدًّا لإلقاء الخطاب مُجدَّدًا، والتركيز هذه المرة على الجمهور؛ فكِّر في الرغبة (أو الحاجة) للتواصل مع مستمعيك. تخيَّل أن طفلًا صغيرًا تعرفه جيدًا لا يكترث لك، وتريد أن تلفت انتباهه بأيِّ وسيلة. لا تضع إستراتيجية لذلك، وافعل ما يبدو طبيعيًّا وملائمًا؛ بأن تزيد من حدَّة صوتك، أو ترفعه قليلًا، أو تقترب من الطفل.

تريد أيضًا الحفاظ على انتباه الجمهور، فلا تدع المستمعين يغرقون في أفكارهم بعيدًا عمَّا تقوله. وهنا، يمكنك أن تُحوِّل الطفل الصغير إلى مراهق، وتتخيَّل شيئًا يجعل هذا المستمع (الذي قد يتشتت انتباهه بسهولة) يُركِّز على كلماتك.

إذا كان الانفتاح هو مفتاح دخولك اللعبة فإن التواصل يُحفِّز جمهورك إلى الاستمرار في اللعب. والآن، يبدو أن كارول تنوي التواصل مع مستمعيها، وتدرك أنها تنتظر وقتًا طويلًا -حتى نهاية خطابها تمامًا- لتتواصل معهم، فتبدأ عرضها الآتي بالإشارة إلى أعضاء من جمهورها ممن أسهموا بفاعلية في نجاح مبيعات الشركة، وتنشئ علاقة بهم تستمر طوال خطابها.

نية أن تكون شغوفًا بموضوعك

اسأل نفسك عمَّا يثير مشاعرك بقوة. ما المهم؟ ما النتائج التي تريد أن يُقدِّمها عرضك؟ هل تتحمَّس لاحتمالات نجاح شركتك؟ هل تقلق إذا لم يكن وضعها جيدًا؟ هل تعقد العزم على تحسينها؟

لا تُركِّز على ما تريد قوله، بل ركِّز على الهدف من الخطاب وشعورك تجاه ذلك. دع الإحساس الكامن يظهر (عندما تُحدِّده، لن تضطر إلى إرغامه على الظهور) في كل كلمة تقولها في أثناء جولة التمرين تلك، ثم ارفع مستوى التحدِّي لنفسك؛ بأن تتخيَّل شخصًا ما من الجمهور يتمتع بالسلطة، محاولًا أخْذ كل شيء منك، بيد أنك تفوقت عليه بحُجتك المتَّقدة.

عملتُ مرةً مع شريكة كبيرة في مؤسسة استشارات. كانت الشريكة تُخطِّط للتحدُّث إلى زملائها عن الأشياء النفيسة في الشركة، وتريد نقل المسؤولية إلى الجيل الآتي، ثم الاستعداد للتقاعد. كان خطابها -حين بدأت تتدرَّب عليه- يُركِّز بوضوح على أهمية الالتزام والعمل

الجاد. ولمَّا انتقل التركيز ليشمل العاطفة التي يتضمَّنها الخطاب تذكَّرت كيف أن والدتها (الراقصة) قد غرست فيها قيمة العزيمة بصرف النظر عن العقبات والمشكلات، فقرَّرت أن تُعبِّر عن شكرها لها في الخطاب، فقالت إن أمها، التي ناهزت (92) عامًا آنذاك، لم تَدَعِ الألم والصعوبات التي واجهتها في أثناء مهنتها تحبس فرحها بتحقيق الإنجاز. بالرغم من أن المتحدِّثة ذرفت معظم دموعها في أثناء التمرين، فإن شغفها حوَّل الخطاب إلى حَدَثٍ لا يُنسى.

أخذت كارول تنحو منحًى أكثر واقعية بالتفكير في شيء تحس بشغف تجاهه (عزمها التغلُّب على منافس قريب)، وكيف يمكنها إظهاره في عرضها. أدرك كارول أن هذا الشغف يشحن طاقتها وحماسها فيما يخص العمل، وقد تضمَّن خطابها التالي بعض الشغف، ما أعطى انطباعًا مباشرًا بأنها أكثر تفاعلًا وجاذبيةً.

نية الاستماع إلى جمهورك

والآن، فكِّر فيما ستكون عليه مشاعر مستمعيك حين تنهض لتبدأ عرضك. هل هم متفائلون بخصوص المستقبل، أم قلقون من أرقام المبيعات المتواضعة، أم دائمو التفكير فيما يكفل لهم الاحتفاظ بوظائفهم بعد الاندماج؟ لذا عندما تتمرَّن تخيَّل أنك تشاهدهم عن كثب، وابحث عن إشارات تُنبِئ بردود أفعالهم على ما تقوله.

لا شك أنك ستسعى جاهدًا لتعرُّف حال الجمهور العاطفية في أثناء العرض الفعلي. تذكَّر أن المستمعين لن يتحدَّثوا إليك، وإنما سيبعثون رسائل غير شفهية يتعيَّن عليك إدراكها والاستجابة لها.

هذا ليس صعبًا كما يبدو. فبوصفك أحد أعضاء الجنس البشري، فإنك تُعَدُّ خبيرًا مثل جمهورك في قراءة لغة الجسد إذا توافرت لديك النية لفعل ذلك. عندما تقرأ الرسائل التي يبعثها المستمعون بأجسادهم يتعيَّن عليك أن تزيد السرعة، أو تُنوِّع في لغتك، أو تُغيِّر (أو تلغي) فقرات من خطابك. وفي حال جعلك هذا تُشرِك الجمهور في حوار حقيقي بطرح أسئلة ارتجالية -مثلًا- فسيكون الوضع أفضل كثيرًا.

إذا توافر وقت لطرح الأسئلة في نهاية عرضك فاستمع إلى الجمهور بكامل جسدك، وحاوِل أن تحافظ على هدوئك (بدنيًّا ونفسيًّا) إذا أخبرك شخص شيئًا مهمًّا جدًّا. ومن دون تفكير في الأمر، ستجد نفسك تميل إلى الأمام، أو تومئ برأسك، وهي إشارات لن تبدو عادية إذا قمت بها لأنك قرأت عن ذلك فحسب.

صحيح أن الاستماع إلى الجمهور والردَّ عليه في هذه الأثناء يُحتِّم عليك أن تكون رابط الجأش، ولكن يمكنك أيضًا تقبُّل ما يقوله المستمعون والاستفادة منه في تحسين عروضك المستقبلية. فقد عملتُ مرةً مع مديرة مبيعات حققت نجاحًا كبيرًا جعلها تسافر إلى مختلف أرجاء العالم لتشارك الآخرين أسرارها. وبالإصغاء إلى الجمهور، وإيلاء أجسادهم وكلماتهم الاهتمام اللازم، بدأت تدرك أنهم لا يريدون الاستماع لما تود قوله فقط، وإنما يرغبون في منحها شيئًا في المقابل. كانت خطابات المديرة مُلهِمة، فأراد مستمعوها شكرها؛ لذا نظَّمنا مراسم قصيرة (لكنها ذات مغزى) في نهاية إحدى خطاباتها،

ما سمح لنفر من الجمهور بالنهوض، وتفاعل بعضهم مع بعض، وردِّ بعض الإلهام للمتحدِّثة بعدما منحتهم إياه.

لنعد إلى كارول مرةً أُخرى. فبسبب تركيزها على مشاعر مستمعيها، أدركت كارول بعد خطابات عدَّة أنها كانت تفترض -خطأً- أن مندوبي مبيعاتها يشاطرونها إحساسها بضرورة العمل بشأن منافسهم الرئيس، فقرَّرت قضاء مزيد من الوقت قبل بداية العرض التالي لشرح أهمية الأهداف بعيدة المدى. تقوِّي هذه الاستجابة لذهنية مستمعيها، حين تترافق مع رغبتها بالانفتاح عليهم، والتواصل معهم، وإظهار شغفها بعملها، قدرتها المتنامية على منح آخرين تصوُّرًا بأنها متحدِّثة موثوقة.

نُشِر أصلًا في شهر تشرين الآخر عام 2008م.

* * *

قَصُّ القصص

ستيفن دينينغ

في عام 1998م، زرت المركز الدولي للقصص في بلدة جونزبورو بولاية تينيسي، أَنَشُد بعض التنوير. وقبل أعوام عدَّة، وبوصفي مدير برنامج إدارة المعرفة (knowledge management) في البنك الدولي، كنت قد تعرَّفت مصادفةً إلى التأثير الساحر لسرد القصص. وبالرغم من سيرتي المهنية الحافلة بعدم الاكتراث لهذه الحكايات المُؤثِّرة -شأني في ذلك شأن معظم الإداريين التنفيذيين الذين يعرفون أن التحليل جيد، وأن سرد الحكايات سيئ- فإني غيَّرت رأيي؛ لأنني قرأت قصصًا تُحفِّز الشركات إلى تحقيق أهداف تجارية مُحدَّدة.

في منتصف التسعينيات، كان الهدف المعلن هو إشراف بعض العاملين في البنك الدولي على جهود إدارة المعرفة (فكرة دخيلة تمامًا على المنظمة في ذلك الوقت). فعرضت على مجموعة من الأفراد حُججًا مُقنِعة عن ضرورة جمع بعض المعارف المبعثرة في أرجاء المؤسسة، لكنهم لم يصغوا إليَّ. عندئذٍ، قدَّمت عروضًا تقديميةً (PowerPoint) أظهرت بوضوح أهمية مشاركة هذه المعارف والاستفادة منها، بيد أنها لم تحظَ باهتمامٍ كافٍ من الجمهور، فأصابني اليأس

والقنوط، لكنني كنت مستعدًّا -في الوقت نفسه- لتجريب أيٍّ شيء تقريبًا. وفي عام 1996م، بدأت أقص على الناس القصة الآتية: في شهر حزيران من عام 1995م، تصفَّحَتْ اختصاصية تعمل في مجال الرعاية الصحية ببلدة صغيرة في زامبيا الموقع الإلكتروني لمراكز مكافحة الأمراض؛ بحثًا عن جواب لسؤالٍ عن معالجة الملاريا، وكان لها ما أرادت.

تذكَّر أن ذلك حدث في زامبيا؛ إحدى أفقر الدول في العالم، وفي قرية صغيرة تبعد (600) كيلومتر عن العاصمة. لكن أهم ما يُميِّز هذه الصورة -بالنسبة إلينا على الأقل- هو أن البنك الدولي ليس فيها. بالرغم من خبرتنا بكل أنواع القضايا المتعلقة بالفقر، فإن تلك المعرفة ليست متوافرة لملايين الأشخاص الذين قد يستفيدون منها. تخيَّل لو أننا نمتلك هذه المعرفة لتغيَّر حال منظمتنا رأسًا على عقب.

ساعدت هذه القصة البسيطة موظفي البنك الدولي ومديريه على تصوُّر نوعٍ مختلفٍ من المستقبل للمنظمة. ولمَّا أضحت إدارة المعرفة أولوية رسمية للمؤسسة لاحقًا استخدمتُ قصصًا مشابهةً للمحافظة على الزخم. بدأت أسأل عن كيفية الاستفادة من أداة السرد بفاعلية أكبر، وبوصفي مديرًا عقلانيًّا، قرَّرت استشارة الخبراء.

في المركز الدولي للقصص، سردتُ قصة زامبيا لراوٍ محترف اسمه جيه.ج. (كف كف) بينكرتون (J.G. «Paw Paw» Pinkerton)، ثم سألته عن رأيه فيما سمع، وَلَكُمْ أن تتخيلوا انزعاجي حين قال إنه لم

يسمع هذه القصة قطُّ؛ إذ لا يوجد فيها أصلًا حكاية حقيقية، أو حبكة متينة، أو بناء للشخصيات. مَن تلك الاختصاصية في زامبيا؟ بماذا ستشعر لو كنت في بيئة زامبيا الغريبة تواجه المشكلات التي واجهتها؟ لقد قال إن حكايتي هي شيء مثير للشفقة، وإنها لا تُعَدُّ قصة إطلاقًا. كان عليَّ أن أبدأ من الصفر إذا أردت تحويلها إلى (قصة حقيقية).

هل دهشت؟ حسنًا، ليس تمامًا، فقد كانت القصة مملّة حقًّا، وكانت توجد مشكلة في تلك النصيحة من الخبير، وقد عرفت في قرارة نفسي أنها خطأ. ولمَّا أدركت ذلك بِتُّ على مشارف استشراف مهم للأمور: احذر من قصة مترابطة (أو متكاملة) العناصر!

قوة السرد

ولكن، دعونا نتمهل قليلًا. هل تُسهِم القصص حقًّا في عالم الأعمال؟ صدِّقوني، أعرف تمامًا التشكُّك بشأنها. عندما تتحدَّث عن (سرد القصص) إلى مجموعة من الإداريين العمليين من الأفضل أن تكون مستعدًّا لبعض علامات الاستغراب والتعجب. وفي حال كان أفراد المجموعة مهذَّبين كفايةً فلا تدهش إذا أغمضوا عيونهم.

يعزى السبب في ذلك إلى أن معظم الإداريين يعملون وفقًا لمزاج خاص (يكون مُبرَّرًا عمومًا). فما يُحفِّز التفكير التجاري هو التحليل الذي يشق طريقًا عبر ضباب الخرافة والأقاويل والتخمين للوصول إلى الحقائق، ويذهب حيث تأخذه الملحوظات والافتراضات والاستنتاجات

المنطقية، من دون أن تُشوِّهه آمال المُحلِّل أو مخاوفه، وتكمن قوته في موضوعيته وتجرُّده وصلابته.

الفكرة باختصار

قد تساعد قصة منتقاة بعناية قائد منظمة على تحويل مفهوم مجرّد إلى عمل هادف للموظفين. المهم أن تعرف إستراتيجية السرد الصحيحة، والظروف المناسبة لذلك.

يرى خبير إدارة المعرفة ستيفن دينينغ (Stephen Denning) أنه من أجل الحصول على أفضل تأثير يجب أن يُتبع عملٌ بذلك النموذج. يعترض دينينغ على وجهة نظر راوٍ متخصص بأن الأكثر أفضل، ويبيِّن أن البدء بسرد ملحمة زاخرة بشخصيات معقَّدة، وحبكة موزَّعة جيدًا، وأعمال متداخلة شائكة، وعُقدة تُحَلُّ بإتقان؛ كل ذلك ليس مرغوبًا (أو عمليًّا) دائمًا. صحيح أنه إذا كان لدى المستمعين وقت واهتمام فقد يَستخدم راوٍ خبيرٌ بالسرد حكايةً مفعمة بالحيوية لتسهيل التواصل بين الإدارة والموظفين ـ مثلًا ـ أو تعزيز التعاون، ولا سيما إذا كانت القصة مُؤثِّرة عاطفيًّا. على كل حال، إذا كان الهدف حفز الأفراد إلى العمل عندما لا يرغبون في ذلك فمن الأفضل اعتماد خطة قليلة التفاصيل، وإلَّا فقد تُشوِّش التفصيلات أذهان المستمعين وتحول دون تركيزهم على الرسالة. مستندًا إلى تجاربه في البنك الدولي وملحوظاته في أماكن أُخرى، يُقدِّم الكاتب قواعد عدَّة لرواة قصص المنظمات، وأمثلة على حكايات أثمرت نتائج طيبة؛ إذ يعرض العنوان الفرعي (فهرس سرد قصة) سبعة أنواع مختلفة من القصص والأوضاع التي ينبغي سردها فيها، ومعلومات عن طريقة روايتها. صحيح أن الكثير من هذه القصص ليس حتى حكايات بالمعنى الدقيق للكلمة (تُمثِّل أنواعًا بلاغيةً تتراوح بين الدعابة البارعة والخطابات كاملة)، لكنها حققت نجاحًا وانتشارًا؛ لأنها صيغت بأسلوب يناسب موقفًا مُحدَّدًا. ومع أن تفضيل التحليل على الحكاية هو أمر شائع في مجال الأعمال، فإن المديرين الذين يملكون القوة اللازمة لتجاوز بعض الشك الأولي بخصوص مغامرة سرد القصص سيجدون أن هذا الجهد الإبداعي مثمر جدًّا.

وفي المقابل، فإن هذه القوة هي ضعف أيضًا، فالتحليل قد يُنشِّط العقل، لكنه لا يُقدِّم طريقًا إلى القلب، حيث يجب أن نذهب إذا أردنا حفز الأفراد إلى المبادرة، وإلى تنفيذها بنشاط وحماس. إن استمرار الشركة في هذا النهج يُحتِّم عليها اتخاذ سلسلة تغييرات جذرية، لكن الإدارة تطلب -في الوقت نفسه- إلى الموظفين المُلهَمين التصرف بطرائق غير مألوفة، وغير مرغوب فيها غالبًا؛ إذ لن يتحقق هذا الهدف بإنجاز شلالات الأرقام التي تُخدِّر العقل، أو بشرائح العروض التقديمية التي تُسبِّب الدُّوَار، ولن تفي حتى أكثر الحُجج منطقية بالغرض.

لكن سردًا فاعلًا للقصص يستطيع ذلك غالبًا. وفي الواقع، لا يُجدي شيء آخر نفعًا في مواقف معيَّنة. صحيح أن تطوير الحُجج التجارية الجيدة يكون باستخدام الأرقام، بيد أن الموافقة عليها يعتمد دائمًا على قصة؛ أي سرد يربط مجموعة أحداث في نوع من السلسلة المتعاقبة. يمكن لسرد القصص تحويل الأرقام الصمَّاء المجرَّدة إلى صور مُقنِعة عن أهداف المدير. لقد رأيت هذا يحدث في البنك الدولي مطلع عام 2000م -كنَّا آنئذٍ قد ذاع صيتنا بأننا روَّاد في مجال إدارة المعرفة- وقد رأيته في الكثير من الشركات الكبيرة منذ ذلك الوقت.

إذن، لماذا كنت أواجه مشكلات بخصوص النصيحة التي تلقيتها من الراوي المتخصص في جونزبورو؟

قصة (لا يتقن الراوي سردها)

كان توقيت رحلتي إلى تينيسي مثاليًّا؛ إذ لو أنني سعيت للحصول على نصيحة خبير قبل عامين لكنت قد قبلت توصيات الأستاذ من

دون سؤال، ولكني حظيت ببعض الوقت لأفهم فكرة سرد القصص في الشركات بعقل مبتدئ خالٍ من القيود فيما يتعلق بالطريقة الصحيحة لرواية حكاية.

لم يكن ذلك يعني أن ليس بمقدوري الالتزام بتوصيات (كف كف) بينكرتون، فقد تعلَّمت فورًا كيف أُلبس حكايتي المتواضعة عن اختصاصية الرعاية الصحية في زامبيا حُلَّة بهيَّة؛ إذ يجب تصوير حياتها على نحوٍ يثير الاهتمام، وكذا داء الملاريا الذي كافحته في أثناء عملها، وربما معاناة المريض الذي كانت تعالجه في ذلك اليوم. يجب أيضًا وصف الأحداث الاستثنائية التي قادتها إلى الجلوس أمام شاشة حاسوب في منطقة نائية في زامبيا، والإشارة إلى الأدلة الزائفة التي لاحقتها قبل أن تعثر على الموقع الإلكتروني لمراكز مكافحة الأمراض، وإظهار لحظة الفرح الذي ارتسم على مُحَيَّاها عندما وجدت جوابًا لسؤالها عن الملاريا، وإجادة وصف تلك الإجابة التي كانت على وشك أن تُغيِّر حياة مريضها. فعندئذ، ستصبح القصة ملحمة حقيقية.

سيكون هذا السرد (المطوَّل) أكثر جاذبية من أيِ حكاية مقتضبة نسبيًّا، لكني كنت قد تعلَّمت كفاية آنذاك لأدرك أن سرد قصة بهذه الطريقة لجمهور شركة لن يُحفِّز تطبيق فكرة جديدة غريبة مثل إدارة المعرفة. فأنا أعرف أن الأفراد في مقرِّ العمل اليوم ليس لديهم وقت أو صبر (تذكَّر تشكُّك الإداريين عمومًا فيما يخص سرد القصص) لاستيعاب حكاية زاخرة بالتفاصيل. إذن، إذا أردت أن أحظى باهتمام جمهوري يجب أن أُوضِّح رأيي في ثوانٍ لا دقائق.

ولكن، توجد مشكلة أُخرى يصعب حلُّها. فحتى إذا توافر لجمهوري وقت للاستماع إلى حكاية متكاملة العناصر فإن سردي لها بتلك الطريقة لن يمنح المستمعين فسحة ذهنية لربط القصة بعوالمهم المختلفة تمامًا. فبالرغم من أنني كنت أصف اختصاصية الرعاية الصحية بزامبيا، فإنني لم أرغب أن ينصرف ذهن الجميع إلى زامبيا، وإنما إلى أوضاعهم. كنت آمل أن يفكِّروا في حال منظمتنا (إذا استطاعت مراكز مكافحة الأمراض الوصول إلى اختصاصية في الرعاية الصحية بزامبيا، فلماذا لا يستطيع البنك الدولي فعل ذلك؟ لماذا لا نضع معرفتنا في الشبكة العالمية للمعلومات ونوسِّع نطاق عملنا؟).

ولكن، إذا كان المستمعون غارقين في حكاية عن هذه الاختصاصية ومريضها فقد لا يكونون مهتمين إطلاقًا بطرح هذه الأسئلة على أنفسهم، أو حتى تقديم أجوبة. بعبارة أُخرى، لم أكن أريد من جمهوري أن يهتم كثيرًا بزامبيا، فقد أدركت أن قصة قصيرة ستفي بالغرض بسبب افتقارها إلى التفاصيل والحبكة، وكانت الميزة نفسها التي عَدَّها الراوي المتخصص ضعفًا تُمثِّل مصدر قوة لتحقيق غايتي.

لدى عودتي من بلدة جونزبورو، تعلَّمت بنفسي المبادئ التقليدية لرواية القصص. فقبل أكثر من (2000) عام، قال أرسطو (Aristotle) في فن الشعر (Poetics) إن القصص يجب أن تحتوي على مقدمة وعرض وخاتمة، وأن تضم شخصيات معقَّدة، وحبكة تدمج تغيُّر الحظ، وعبرة يُستفاد منها؛ لذا يجب أن يكون الراوي مشغولًا بالقصة (يتخيَّل الأحداث، وتنتابه مشاعر الشخصيات نفسها)، ليجذب المستمعين

إلى عالمها. لقد أثبت وصف أرسطو للقصة صحته على مَرِّ الأزمان، بدءًا بقصص ألف ليلة وليلة، ومرورًا بالأيام العشرة ومغامرات توم سوير، وانتهاءً بمعظم أعمال هوليوود.

بالرغم من قوة السرد في القصة التقليدية فقد عرفت أنها لن تُحفِّز عملًا -على الأرجح- في المنظمة. وكلما فكَّرت فيما حدث آنذاك أدركت أن وجهة نظري حالت دون رؤيتي أيَّ شيء آخر. لقد ارتكبنا خطأً فادحًا حين ظننَّا أن هذا التقليد الرائع الزاخر بالعبر والمواعظ لا مكان له في عالم الأعمال الحديث المُقيَّد بأوقات مُحدَّدة، تمامًا مثل اعتقاد أن القصص كلها يجب أن تزخر بالتفاصيل والألوان. سنتبيَّن لاحقًا أن القصة متكاملة العناصر وثيقة الصلة بأيِّ منظمة حديثة. ولا شك أنني تعلَّمت الكثير عن أثر السرد القصصي في المنظمات.

فهرس سرد قصة

يُعَدُّ سرد القصص إحدى الطرائق التي ازداد الإقبال عليها لإنجاز أهداف إدارية، ولكن يجب على القادة استعمال مجموعة من أنماط السرد لأغراض مختلفة.

تحفيز العمل

القيادة هي -باختصار- جعل الناس يتغيَّرون. ولتحقيق هذا الهدف، يتعيَّن عليك أن تُوضِّح الطبيعة المعقَّدة أحيانًا للتغييرات المطلوبة، وتُلهِم المنظمة المُتشكِّكة غالبًا لتُنفِّذها بحماس. وهنا يأتي دور ما أدعوه (قصة منصة الوثب) التي تُمكِّن المستمعين من تصوُّر التحوُّل المطلوب في أحوالهم، والتصرف بناءً على ذلك الإدراك.

وفي الأحوال كلها، يجب أن تكون القصة مبنية على حادثة حقيقية، ويُفضَّل أن تكون حديثة لتبدو وثيقة الصلة بالموضوع، وأن يكون فيها بطل واحد قد يتعرَّفه

الجمهور المستهدف، ونهاية سعيدة حتمًا، وأن يُنجَز فيها تغيير واحد إيجابي على الأقل (توجد أيضًا نهاية بديلة ضمنية، وهي النهاية غير السعيدة التي مردُّها عدم إنجاز التغيير).

يجب أن تحتوي القصة أيضًا على تفاصيل وافية لتكون مفهومة وواقعية، ولكن -هذا عامل رئيس- من دون بنية معقَّدة يُشغَل بها الجمهور تمامًا. فإذا حدث ذلك لن يحظى العاملون بفسحة فكرية لتصوُّر سيناريو مشابه للتغيير في مؤسستهم، فمثلًا إذا أردتَ إقناع شركة بتطبيق تقنية جديدة يمكنك أن تسرد قصصًا عن أفراد في أماكن أُخرى طبَّقوها بنجاح، من دون إسهاب في التفاصيل.

توضيح مَن تكون

لا يمكن أن تقود العاملين باستخدام عملية تغيير معقَّدة إذا لم يكونوا يثقون بك. وإذا أردت أن يثقوا بك يجب أن يعرفوك: مَن أنت؟ من أين جئت؟ لماذا تدافع عن وجهات نظرك؟ والحقيقة أنهم لن يفهموك فقط، وإنما سيتعاطفون معك أيضًا.

لتحقيق هذه الهدف، تقوم بعض القصص على حادثة حقيقية تكشف بعض نقاط القوة أو الضعف، وتُظهر ما تعلَّمه المتحدِّث من التجربة، فمثلًا استطاع جاك ولش (Jack Welch) رفع شركة جنرال إلكتريك (General Electric) إلى مصافِّ الشركات الرائدة؛ لقدرته على سرد قصته الخاصة التي تتضمَّن توبيخًا تلقَّاه مرةً من والدته بعدما رمى عصا الهوكي (لعبة) على الجليد ردًّا على خسارة مخيبة للآمال. روى ولش في مذكِّراته (جاك: مباشرة من القلب Jack: Straight from the Gut) أنها قالت: «أيها المشاكس، إذا لم تكن تعرف كيف تخسر، فلن تعرف أبدًا كيف تفوز».

خلافًا للقصص التي يراد بها تحفيز العمل، فإن هذا النوع متكامل العناصر، وفيه تفاصيل وبيئة زاخرة بالألوان. إذن، يجب أن يضمَن المتحدِّث أن الجمهور لديه وقت واهتمام كافيان لسماع القصة.

نقل القيم

تكون القصص أدوات فاعلة لغرس القيم في المؤسسة، ولا سيما تلك التي تساعد على تجنُّب حدوث المشكلات، بفرضها قيودًا واضحةً على السلوك المدمِّر. فقصة من هذا النوع كفيلة أن يفهم الجمهور (كيف يُنجَز العمل هنا).

تأخذ تلك القصص غالبًا شكل حكاية رمزية، وقد استخدمها رجال دين منذ آلاف السنين لتوكيد القيم. وبوجه عام، تغوص القصص في ماضٍ عميق مترامي الأطراف، وتضم بعض تفاصيل البيئة (السياق) بالرغم من أنها يجب أن تبدو وثيقة الصلة بالموضوع (بالنسبة إلى المستمعين). يمكن لحقائق الحكايات أن تكون خيالية، ولكن شرط أن تبدو واقعية، فمثلًا قد تروي الحكاية قصة المصير الحزين لموظف فشل في رؤية تضارب المصالح حين لم يكشف علاقته المالية بموردٍ للشركة.

حتمًا، لا تستطيع القصص وحدها ترسيخ القيم في المنظمة؛ لذا يتعيَّن على القادة أن يعيشوا هذه القيم يوميًّا.

تعزيز التعاون

يبيِّن كل كُتيِّب إدارة ميزات عمل الأفراد معًا، ولكن النصيحة التي تُقدِّمها معظم الكُتيِّبات لإنجاز ذلك في بيئة عمل حقيقية هي (شجِّع الحديث). صحيح. ولكن، كيف؟

أحد المقترحات هو إنشاء قاعدة قصصية مشتركة تُعنى باهتمامات المجموعة وأهدافها، بدءًا بقصة يسردها أحد أعضاء الفريق، فتُشعِل هذه القصة شرارة الثانية التي تُلهِب الثالثة. وفي حال استمرت العملية فإن أعضاء المجموعة سيعملون على الوصول إلى وجهة نظر مشتركة؛ أي موقف ينجم عنه إحساس بالانتماء إلى الجماعة. ولكن، يجب أن تكون القصة الأُولى مُؤثِّرة عاطفيًّا لإطلاق حافز السرد لدى الآخرين، وإيجاد استعداد لسماع المزيد من القصص، فمثلًا يمكن أن تصف كيف واجه المتحدِّث موقفًا مُشْكِلًا في العمل.

لإطلاق هذه العملية، يُفضَّل أن يكون لدى المجموعة جدول أعمال مفتوح يسمح للقصص أن تظهر على نحوٍ متناسق. ويستحسن أيضًا وجود خطة جاهزة لتحويل الطاقة الناجمة عن التجربة الإيجابية من مشاركة القصص إلى عمل فورًا.

دحض الشائعات

تسري الشائعات باستمرار في كل منظمة؛ إذ تكون (هل سمعت آخر الأنباء؟) لازمة يصعب على المديرين التعامل معها. اعلم أن إنكار شائعة ما قد يمنحها مصداقية، وأن السؤال عن كيفية بدئها قد يكفل انتشارها، وربما يسمح تجاهلها

بخروجها عن نطاق السيطرة. وبوجه عام، تتعرَّض الشائعات لقضايا حاسمة تُحدِّد مستقبل المنظمة (استحواذ، إعادة هيكلة، تغييرات إدارية كبيرة)، ما يُمثِّل مصدر إلهاء كبير (أو إحباط) للموظفين. ولكن بوصفك إداريًّا، ماذا يمكنك أن تفعل؟ أحد الحلول هو استخدام طاقة الشائعة في إبطال مفعولها، والاستعانة بقصة لإقناع المستمعين أن الأقاويل كاذبة أو غير معقولة؛ إذ يُبرِز هذا النوع من القصص التباين بين الشائعة والحقيقة. يمكنك أيضًا اللجوء إلى الهجاء اللطيف لتهزأ من الشائعة، أو الشخص الذي أطلقها، أو حتى من نفسك، في محاولة لتقويض قوتها، فمثلًا قد تحارب شائعة زائفة عن إعادة هيكلة وشيكة لموظفي الشركة كافة بأن تسرد ـمازحًاـ أن أعمال مكتب المدير العام الحالية تتضمَّن أولًا إنجاز جدول بياني لاجتماعات اللجنة التنفيذية. ولكن، تذكَّر أن الشائعة قد تُخفِق في تحقيق النتيجة المرجوة، فينتج من السخرية ردُّ فعل سلبي.

تكمن المهارة في أن تعمل مع ـلا ضدـ تيار النهر السري المتدفق للتواصل غير الرسمي الموجود في كل منظمة. طبعًا، لا يمكنك أن تهزأ من شائعة حتى يطويها النسيان إذا كانت صحيحة، أو معقولة على الأقل. وإذا كانت كذلك فلا يسعك فعل الكثير باستثناء إقرار جوهر الشائعة، ووضعها في إطارها الصحيح، ثم المضي قُدُمًا.

إذا كان هدفك:	ستحتاج إلى قصة:	في أثناء سرد القصة، يجب أن:	ستثير قصتك ردود أفعال، مثل:
تحفيز العمل	• تصف طريقة الإنجاز لتغيير ناجح في الماضي، لكنها تسمح للمستمعين تخيُّل طريقة إحراز النجاح في موقف يواجهونه.	• تتجنَّب التفاصيل الزائدة التي ستبعد تفكير المستمعين عن التحدِّي الرئيس.	• تخيَّل فقط ... • ماذا إن ...؟

إذا كان هدفك:	ستحتاج إلى قصة:	في أثناء سرد القصة، يجب أن:	ستثير قصتك ردود أفعال، مثل:
توضيح مَن تكون	• تُقدِّم أحداثًا يتفاعل معها الجمهور، وتكشف بعض نقاط القوة أو الضعف من ماضيك.	• تضم تفاصيل ذات مغزى، لكنها تُوثِّق أيضًا امتلاك الجمهور الوقت والرغبة في سماع قصتك.	• لم أكن أعرف ذلك عنه! • أُدرك الآن ما تقصده.
نقل القيم	• تبدو مألوفة للجمهور، وتُعزِّز النقاش بخصوص القضايا التي يثيرها تعزيز القيم.	• تعرض شخصيات ومواقف يمكن تصديقها (بالرغم من أنها افتراضية)، ولا تنسَ أبدًا أن القصة يجب أن تكون منسجمة مع أفعالك.	• هذا صحيح تمامًا! • لماذا لا نفعل هذا طوال الوقت؟
دحض الشائعات	• تُبرِز غالبًا ـ باستخدام الدعابة اللطيفة ـ بعض السمات الشائعة التي تجعلها كاذبة أو مستبعدة.	• تتجنَّب إغراء السخرية التي توهن الروح المعنوية، وتتحقق من أن الشائعة زائفة حقًّا.	• أنت تمزح! • لم أفكِّر فيها قطُّ بتلك الطريقة سابقًا.

إذا كان هدفك:	ستحتاج إلى قصة:	في أثناء سرد القصة، يجب أن:	ستثير قصتك ردود أفعال، مثل:
مشاركة المعرفة	• تُركِّز على أخطاء ارتُكِبت، وتُظهِر بشيء من التفصيل طريقة تصحيحها، وتُوضِّح سبب نجاعة الحل.	• تطلب حلولاً بديلةً، وربما أفضل.	• هذا بفضل من الله ... • عجبًا! من الأفضل أن نشاهد هذا من الآن فصاعدًا.
قيادة الأشخاص إلى المستقبل	• تُصوِّر المستقبل الذي تريده من دون تقديم تفاصيل كثيرة سيتبيَّن لاحقًا أنها خطأ.	• تتحقق من مهاراتك في سرد القصص، وإلَّا استفد من قصة يكون فيها الماضي منصة وثب للمستقبل.	• متى سنبدأ؟ • لنفعل هذا!

مشاركة المعرفة

لا يوجد معظم رأس المال الفكري لأيِّ منظمة في سجلات، وإنما يستقر في عقول الناس. تُنقَل هذه المهارة داخل المنظمة وخارجها بصورة غير رسمية عن طريق مشاركة القصص؛ وهي قصص

تتضمَّن مشاركة معرفة استثنائية تفتقر إلى بطل، أو حتى حبكة واقعية. تتحدَّث هذه القصص غالبًا عن مشكلات، وكيفية حلِّها، وأسباب ذلك، أو عدم حلِّها على الأغلب، وتضم وصفًا للمشكلة، والسياق، والحل. ونظرًا إلى تركيزها على مشكلة

ما ـ لنقل التحدِّي الذي يواجهه الموظفون في تعلُّم استخدام نظام جديد ـ؛ فإن الصورة عنها تكون سلبية، ولأنها تُركِّز بإسهاب غالبًا على سبب نجاح حلٍّ معيَّن؛ فقد لا تثير اهتمامًا كبيرًا خارج مجموعة مُحدَّدة من الأشخاص. صحيح أن هذه القصص مملَّة كثيرًا، وتفتقر إلى معظم عناصر القصة التقليدية، لكنها تبقى العامل الأساس في السرد المتعلق بالشركات.

تتميَّز هذه القصص بتضمينها عائقًا ما. أمَّا في بيئة العمل فلا تنتقل القصص التي تتضمَّن مشكلات بسهولة، ولا يُعزى سبب ذلك فقط إلى خوف العاملين من عواقب الإقرار بالأخطاء، وإنما يُعزى أيضًا إلى نسيان العاملين -في بهجة النجاح- ما تعلَّموه في سبيل تحقيق ذلك. ولهذا لا يمكن سرد قصة مشاركة المعرفة بأسلوب متكلف، بل يجب أن تكون زاخرة بالألوان؛ أعني أنه ربما يتعيَّن مناقشة حالات النجاح لجعل العاملين يتكلمون عن الخَطْب الذي حدث وطريقة إصلاحه.

قيادة الأشخاص إلى المستقبل

جزء مهم من عمل القائد هو إعداد الآخرين لما ينتظرهم، سواء في ظروف ملموسة لسيناريو حقيقي، أو أُخرى متخيَّلة عن رؤية مستقبلية. وقد تساعد القصة على انتقال المستمعين من حيث يوجدون الآن إلى حيث يجب أن يكونوا، بجعلهم يرتاحون لصورة المستقبل. تكمن المشكلة، طبعًا، بصوغ قصة معقولة عن المستقبل عندما لا يوجد سبيل لمعرفته.

فإذا أردنا أن تخدم هذه القصص الهدف المنشود يجب أن تُلهِم خيال المستمعين بخصوص المستقبل من دون تقديم تفاصيل سيتبيَّن غالبًا أنها غير دقيقة. يجب أيضًا أن يتمكَّن المستمعون من إعادة صياغة القصة في أذهانهم حينما ينكشف المستقبل بكل تعاريجه ومنعطفاته غير المتوقعة. تجدر الإشارة إلى أن القصة يجب أن تُصوِّر تلك الحال تصويرًا إيجابيًّا، مثل قدرة العاملين على طرد الشكوك والهواجس المتعلقة بالتغيير لرؤيتهم الهدف الذي ينبغي تحقيقه لا ما يجب تجنُّبه.

لاحِظ أن رواية القصة المثيرة للعواطف التي تتحدَّث عن المستقبل تتطلَّب درجة عالية من المهارة اللغوية، وهذه القدرة لا يتمتع بها كل قائد، لكن قصة منصة الوثب المذكورة آنفًا تُقدِّم بديلًا؛ إذ إن سماع شيء عن تغيير قد حدث في مكان آخر ربما يساعد المستمعين على تخيُّل ما ستؤول إليه حالهم مستقبلًا.

حكايات نجاح وفشل

في شهر كانون الأول من عام 2000م، تركتُ البنك الدولي، وبدأتُ أُقدِّم استشارات للشركات بخصوص إدارة المعرفة فيها، والاستفادة

من القصص التي تتناول مجال عملها. بعد ذلك وجدت نفسي في لندن مع ديف سنودين (Dave Snowden)؛ مدير معهد إدارة المعرفة في شركة آي.بي.إم (IBM)، نُدرِّس طلاب الماجستير موضوع سرد القصص لنحو (70) إداريًّا من شركات القطاعين: العام، والخاص.

في أثناء المحاضرة الصباحية، تحدَّثت عن تجربتي في البنك الدولي، وكيف أن التحلِّي بالروح الإيجابية ضروري لتكون قصة مثل تلك التي قيلت عن زامبيا فاعلة، لكن زميلي أكّد -في المحاضرة المسائية- العكس تمامًا. ففي آي.بي.إم وأماكن أُخرى، كان ديف قد وجد أن القصص الإيجابية فقط هي التي تُمثِّل إشكالية، ورأى أنها مثل قصص جانيت وجون للأطفال في المملكة المتحدة، أو حكايات ديك وجين في الولايات المتحدة الأمريكية؛ إذ كانت الشخصيات صالحة لدرجة تجعلك تشعر بالغثيان، وكان أبغض ما يمكن أن يفعله جون وجانيت هو إراقة قارورة ماء في الساحة، ثم إخبار والدتهما بما حدث، ووعدها بعدم تكرار ذلك أبدًا. وإظهارًا لحُسْن النوايا، ستتطوع جانيت للمساعدة في التنظيف، ويعرض جون مساعدته في غسل السيارة. تعكس قصص الأطفال تلك رغبة في إظهار أمور مثالية لا واقعية حقًّا. ولهذا أخبر ديف جمهوره أن العاملين في بيئة الشركات سيردُّون على هذه الحكايات المتفائلة بسرد قصص (مضادة) عمَّا قد حدث فعلًا. لقد كانت رسالته: «احذروا من القصة الإيجابية!».

بعد ورشة العمل، ناقشت وديف سبب تركيز قصصه على الجانب السلبي، وتأكيد قصصي الجانب الإيجابي. أدركت أن لديه وجهة نظر،

وأن القصص السلبية قد تكون أكثر قوة من الإيجابية. فقد استخدمت قصصًا سلبيةً في أثناء تعليم الأفراد التفاصيل الدقيقة لأيِّ موضوع، والحقيقة أن الأشخاص يتعلَّمون من أخطائهم أكثر من نجاحاتهم.

وأخيرًا، خطر لي أن وجهتي نظرنا متكاملتان، وأن قصصنا تخدم الأهداف نفسها؛ إذ كانت قصصي مخصصة لتحفيز الأشخاص، في حين هدفت حكايات ديف إلى مشاركة المعرفة. قد تصف قصصه كيفية فشل الفريق في إنجاز هدف ما وسبب ذلك، آملًا أن يساعد هذا الآخرين على تجنُّب الأخطاء نفسها (لإخراج مثل تلك القصص، كان ديف يبدأ غالبًا بحثِّ الأشخاص على الحديث عن نجاحاتهم، حتى لو كانت حكاياتهم -في نهاية المطاف- أدوات أقل فائدة في نقل المعرفة). عندئذٍ، بدأت أدرك أن الهدف من سرد القصة قد يُحدِّد شكلها.

نخلص من هذا إلى أن القصص -حتى الإيجابية المتفائلة منها- يجب أن تكون حقيقية وصادقة؛ لأن موظفي الشركات المنهكين يعرفون جيدًا تجربة أنصاف الحقائق. يجب أن تنجح قصص تُسرد للحث على العمل في تقديم المغزى الملائم، وأن تضم أدلة كافية عن نتيجة إيجابية، وينبغي أن تكون الحكايات التي يُراد بها أساسًا نقل المعرفة واقعيةً تمامًا. ولأن هدفها تكوين فهم لا أداء عملٍ؛ تُبرِز هذه القصص مساوئ الجهل، ولا يُقصَد منها إلهام العاملين، بل جعلهم يتوخون الحذر. ولمَّا كانت الحكايات القصيرة التي سردتها لإشعال شرارة العمل مختلفةً عن القصص الترفيهية التقليدية، فإن قصص مشاركة المعرفة المُؤثِّرة ستضفي معاني إضافية سلبية لا إيجابية.

تثاؤب جماعي

عندما لاحظت أن نماذج السرد المختلفة قد تُحقِّق أهدافًا متنوعةً في مجال الأعمال، أخذت أبحث عن طرائق أُخرى تجعل قصص المديرين تحقق ما يصبون إليه، فعثرت على نوع آخر جديد من القصص المتمايزة؛ قصص لم تلتزم -بالضرورة- بمعايير أرسطو، واقتصر هدفها على إنجاز التغيير المطلوب في عددٍ من الشركات (لتوصيف عدد منها وأغراض استخدامها، انظر العنوان الفرعي: فهرس سرد القصص). بعد ذلك تابعت اكتشاف آراء غير متوقعة عن طبيعة سرد القصص في الشركات.

مثلًا، إذا انتشرت قصص سلبية في شركة فإن (الملل) سيترسَّخ فيها. ففي كتاب **الكلام عن الآلات** (Talking about Machines) لجوليان أور (Julian Orr)، يسرد المؤلِّف عددًا من القصص التي انتشرت بين تقنيي إصلاح زيروكس (Xerox). وبالرغم من غنى هذه القصص بالتفاصيل، فإنها كانت أقل شبهًا بحكايتي القصيرة عن اختصاصية الرعاية الصحية في زامبيا؛ إذ تفتقر معظم هذه الحكايات، التي تُقدِّم حلولًا لمشكلات تقنية، إلى حبكة وشخصية مميزة. وفي الواقع، فهي بالكاد تكون قصصًا، ولا يمكنها أن تثير اهتمام أيِّ شخص باستثناء تلك الفئة القليلة المعنية بالموضوع. إذن، لماذا هي مُقنِعة حتى لهذا الجمهور المحدود؟ الجواب لأنها تزخر بشرح تفصيلي عن علاقة السبب والأثر بين الفعل ونتائجه، فمثلًا قد تصلك آلة نسخ معطَّلة يظهر عليها رمز الخلل (إي 053)، الذي يفترض أن يعني مشكلة في

مقبس إمداد الطاقة (24) فولت، ولكن يمكنك أن تتحقق من مصدر المشكلة (مقبس (24) فولت) حتى النهاية، ولن تجد شيئًا أبدًا. إذا كنت محظوظًا ستحصل في نهاية المطاف على رمز الخلل (ف 066)، الذي يشير إلى المكان الصحيح للعطل (الدارة الكهربائية تحديدًا). واضح أن هذا يحدث لأن الأسلاك الكهربائية في لوحة آلة زيروكس قد بُدِّلت لمنع الضرر الذي سيقع -بخلاف ذلك- عند احتراق الدارة. وقبل تغيير الأسلاك، كان حدوث تماس كهربائي في الآلة سيحرق اللوحة كلها. لقد منع تغيير الأسلاك تضرُّر لوحة زيروكس، لكنه أوجد مسألة أُخرى؛ إذ لم يعد رمز الخلل (إي 053) يدلُّك على المصدر الصحيح لعطل الآلة.

هذه القصة -الموجزة هنا- لا تصف تشخيص التقني الدقيق للمشكلة فقط، وإنما تُفسِّر سبب ما جرى. إذن، هذه الحكاية، السلبية في ظاهرها والغامضة تقريبًا لدخيل على المهنة، هي تعليمية ومثيرة للاهتمام في آنٍ معًا للجمهور المستهدف.

عندما تابعت تحقيقي، كانت حادثة مهمة لفتت انتباهي قد مثَّلت رابطًا بين سرد القصص والقيادة. كنت أعرف آنذاك -من تجربة شخصية- كيف يمكن الإفادة من القصص في تحفيز عمل المؤسسات، فقد قرأت كتابين مهمين عن القيادة: **عقول رائدة** (Leading Minds) لهاورد غاردنر (Howard Gardner)، **وقاطرة القيادة** (Leadership Engine) لنويل تايكي (Noel Tichy)، تَبيَّن لي بعدها كيف تساعد

بعض القصص القادة على تعريف الآخرين بشخصياتهم، وتعزيز ثقة الآخرين بحصافة القادة، وتقديم لمحة عن طريقة تصرفهم في موقف معيَّن.

رأيت أيضًا قادة ينتقون حكايات تساعد على غرس مجموعة من الآراء والقيم الإيجابية للشركة في قلوب الموظفين وعقولهم. فكِّر -مثلًا- في مساعي تيكو (Tyco) لإصلاح منظومةِ قيمِها المتضررة. بدأت الشركة نشر كُتيِّب بسيط يُوضِّح القواعد الجديدة لبعض الموضوعات، مثل: تضارب المصالح، والاحتيال. لكن إريك بيلمور (Eric Pillmore)؛ نائب الرئيس لحوكمة الشركة (corporate governance)، اكتشف سريعًا أن الكُتيِّب (المادة المُدوَّنة) لن يحظى إلَّا بالغبار على رفوف الموظفين. فرمى جانبًا ما كان قد أنجزه، وبدأ مُجدَّدًا محاولة بث الحيوية في المبادئ عن طريق سرد القصص. وقد أصبحت القصة الآتية جزءًا من دليل معدَّل، وعنوانًا فرعيًّا في القسم عن نماذج السلوك ونماذج أُخرى من السلوك المفزع في مكان العمل:

> كان فريق العمل كله يتنادر على توم ويسخر منه، لكن توم لم يشتكِ قطُّ من ذلك أو يُظهر اعتراضه عليه، ولكن عندما أخذ مارك يعمل مع توم طالته الدعابات أيضًا، ولمَّا أثقلت وطأة المزاح كاهل مارك أخبر رئيسه أنه يريد الانتقال، فكان له ما أراد.

بالرغم من أن الدليل يبيِّن تمامًا سياسة الشركة، فإن القصة البسيطة تساعد على إحياء تلك السياسة، وتُقدِّم حجر ارتكاز للتفكير

في القضايا المعقَّدة التي يتضمَّنها وسُبل مناقشتها. يشار إلى أن عشرات القصص المماثلة تُوضِّح مجموعة من سياسات الشركة.

مستقبل غاوٍ مبهم

بالرغم من أن هذه الأنواع من القصص عزَّزت أهداف القيادة بطريقة متوقعة نسبيًّا، فإن أُخرى اطَّلعتُ عليها كانت أكثر مواربة، ولا سيما تلك المستخدمة في التعريف بالرؤية. كتب نويل تايكي في كتابه **قاطرة القيادة** عن أهمية إعداد الشركة للتغيير، فلاحظ أن «أفضل طريقة لجعل الأشخاص يغامرون في منطقة غير معروفة هي جعل تلك البيئة مألوفة ومرغوبة؛ بأخذهم إليها بخيالهم أولًا». كان ما خطر ببالي هو ياه! فهذا مجال يمكن أن يُثبِت فيه أن سرد القصص ـ أقصر طريق إلى خيال الأفراد ـ لا غنى عنه.

ولكن، عندما نظرت إلى أمثلة على تلك القصص في عدد من المجالات، اكتشفت أن معظم الناجح منها هزيل ـعلى نحو يثير الدهشةـ في سردها تفاصيل المستقبل المُتخيَّل. أنعم النظر في خطاب وينستون تشرشل (Winston Churchill): «يجب أن نقاتل على الشواطئ»، وخطاب مارتن لوثر كينغ (Martin Luther King): «عندي حلم». لم يقترب أيٌّ من هذين الخطابين الشهيرين من وصف المستقبل بتفاصيل كافية، ليصبح في أذهان المستمعين (بيئة مألوفة).

بمرور الوقت، ونتيجةً لعملي في تخطيط منهج الشركات فقد أدركت السبب؛ إذ يمكن إثبات أن توقعات معيَّنة بخصوص المستقبل يعتريها كثير من الخطأ. ولأن هذه التوقعات تختلف حتمًا ـبطرائق

رئيسة أو ثانوية- عمَّا يحدث في النهاية؛ يخاطر قادة يُصرِّحون عنها بفقدان ثقة الأفراد بهم. ولهذا يجب أن تثير القصة المختارة لإعداد العاملين للتغيير الاهتمام بالمستقبل، وتُقدِّم إرشادًا عن طريقة الوصول إليه، ولكن من دون مبالغة في الدقة. فكِّر في مستقبل الشركة الذي أوضحته عبارة جاك ولش الشهيرة: «ستكون جنرال إلكتريك (General Electric) الرقم واحد أو اثنين في هذا المجال، وإلَّا سنخرج من القطاع». هذا وصف واضح -لكنه عام- للمكانة التي أراد ولش أن تتبوأها الشركة، مثل قصتي عن زامبيا، بالرغم من أن هذا التصريح لا يُقدِّم -لأسباب مختلفة- معلومات كثيرة.

سمعت قصصًا أيضًا تُسرَد في مواقف غير اعتيادية تدعو إلى اتخاذ إجراءات تفاعلية لا استباقية. أبطلت هذه القصص تأثير قصص أُخرى سلبية انتشرت مثل النار في الهشيم داخل الشركة وهدَّدت بإفسادها كلها. أخبرني ديف سنودن من آي.بي.إم أولًا أن القصص قد تُستخدَم بهذه الطريقة. كانت فرضيته تنادي بإلحاق قصة إيجابية بأُخرى سلبية من أجل إبطالها، تمامًا مثلما يُحيِّد جسم مضاد مولِّد الضاد.

في موقع مصنع آي.بي.إم للحواسيب المحمولة في المملكة المتحدة، سرت قصص بين عمَّال الإنتاج عن مديري المنشأة، الذين اتُّهِموا بأنهم لا يقومون بعمل حقيقي، ويحصلون على رواتب عالية، وليست لديهم فكرة عن العمل في خط التصنيع. ولكن قصة أُخرى أُلحقت بذلك الخليط؛ فيومًا ما، ظهر مدير موقع جديد يرتدي سترة بيضاء. وفجأة، ومن دون مرافقين، جلس إلى الخط الذي ينتج

الحواسيب، ثم طلب إلى عمَّال خط التجميع المساعدة. وردًّا على ذلك، سأله أحدهم: «لماذا تجني أكثر مما أكسب؟»، فردَّ ببساطة: «إذا فشِلتَ فشلًا ذريعًا تخسر وظيفتك. إمَّا إذا فشلت أنا على هذا النحو يخسر (3000) عامل وظائفهم».

بالرغم من أنها ليست قصة بالمعنى التقليدي، فإن كلمات المدير وأفعاله كانت بذرةً لحكاية انتشرت في نهاية المطاف ردًّا على تلك التي تقول إن المديرين كسالى، وإنهم يتقاضون رواتب ضخمة. يمكنك أن تتخيَّل حجم الإثارة التي خلَّفها تعقيب أحد العاملين: «بالله عليك، كان الأجدر بك أن ترى كيف تحسَّس تلك الدارات الكهربائية. أظن أنه لن يعمل أبدًا على خط إنتاج. ولكن، مثلما تعرف، فإن لديه وجهة نظر بخصوص راتبه». بدأ الجو في المنشأة يتحسَّن في غضون أسابيع.

ينتظرنا عمل كثير ينبغي إنجازه من أجل تطوير قائمة تضم أنماط السرد التي يمكن استخدامها لغايات مختلفة في بيئة العمل. صحيح أن حفنة أنواع القصص التي حدَّدتها ليست سوى البداية، بيد أنني آمل أن تُلهِم القادة على التفكير في الطرائق المختلفة التي يمكن الاستفادة منها في سرد القصص. ختامًا، تُعَدُّ القدرة على رواية القصة المناسبة في الوقت المناسب مهارة قيادية أساسية، قد تساعد المديرين على التكيُّف مع (والخروج بنتائج من) عالم الأعمال المضطرب في القرن الحادي والعشرين.

نُشِر أصلًا في شهر أيار عام 2004م.

كيف تبيع فكرة رائعة؟

كيمبرلي د. إلسباش

تقديم الأفكار الإبداعية هو أمر سهل، ولكن بيعها إلى غرباء في العمل صعب. وفي الغالب، يبذل رجال الأعمال وإداريو المبيعات ومديرو التسويق جهودًا مضنيةً لإثبات أن خططهم التجارية الجديدة أو مفاهيمهم المبتكرة عملية وتتمتع بميزات عدَّة، فيرفضها صانعو القرار في الشركات الذين لا يفهمون -على ما يبدو- القيمة الحقيقية للأفكار. فلماذا يحدث هذا؟

لقد تَبيَّن أن المشكلة تتعلق أساسًا بصفات البائع ونوعية الفكرة في آنٍ معًا؛ إذ ينحو الشخص المتلقِّي إلى تقدير إبداع البائع والاقتراح نفسه، وقد تُلقي أحكام تتعلق بقدرة البائع على تقديم أفكار عملية بظلالها -سريعًا ودائمًا- على التصوُّرات المرتبطة بقيمة الفكرة. يروقنا جميعًا الاستماع إلى أشخاص آخرين وهم يحكمون بحرص وموضوعية على كفاءتنا، ولكن الحقيقة هي أنهم يضعوننا سريعًا في فئات أنيقة صغيرة (نماذج جاهزة). إذن، أول شيء يجب أن تدركه في أثناء استعدادك لعرض فكرة على غرباء هي أن جمهورك سيضعك في صندوق، وأنه سيفعل ذلك بسرعة كبيرة؛ إذ يشير البحث إلى أن

الأشخاص يمكنهم تصنيف آخرين في أقل من (150) جزءًا من الثانية، وفي (30) دقيقةً يكونون قد أصدروا أحكامًا ثابتةً على شخصيتك.

انبثقت هذه الأفكار من دراستي المطوَّلة عن صناعة الأفلام والتلفزة الأمريكية التي تبلغ قيمتها (50) مليار دولار. وعلى نحو خاص، فقد عملت مع (50) إداريًّا من هوليوود يتولَّون مهمة تقويم الأفكار من كُتَّاب نصوص السيناريو. وفي غضون ستة أعوام، شاهدت عشرات الاجتماعات التي كان يستغرق الواحد منها (30) دقيقةً، والتي التقى فيها الكُتَّاب بِـ (مشترين) أول مرة. في أثناء حديثي مع بائعين ومشترين ومراقبتهم، استطعت تمييز مدى سرعة إجراء تقييمات لفكرة إبداعية محتملة في تلك التبادلات (تُعَدُّ الصفقات التي تحدث نتيجة بيع أفكار الأفلام الناجحة مشروعات ضخمة تُكلِّف ملايين الدولارات، ما يجعلها تنافس كلفة تطوير نماذج السيارات الجديدة من أكبر الصانعين في ديترويت والحملات الإعلانية التي تطلقها أكثر وكالات التسويق نجاحًا في نيويورك).

لمعرفة إمكانية تطبيق ملحوظاتي على بيئة الأعمال خارج هوليوود، حضرت مجموعة مختلفة من جلسات تصميم المُنتَج، والتسويق، والمشروعات الاستثمارية، وأجريت مقابلات مع إداريين مسؤولين عن تقويم أفكار إبداعية من بائعين غير معروفين سابقًا لهم. في تلك البيئات، كانت النتائج متشابهة على نحوٍ جدير بالملاحظة لما رأيته في صناعة الأفلام.

أمَّا الطرف المتلقِّي للأفكار فليس لديه مقاييس موضوعية، أو رسمية، أو مقاييس أُخرى يمكن الاستناد إليها لتقييم تلك الميزة المحيِّرة؛ الإبداع. ولهذا السبب يُطبِّق المشترون (حتى الخبراء منهم) مجموعة معايير ذاتية وغير دقيقة غالبًا في مرحلة مبكرة جدًّا من المقابلة. ومن ذلك الوقت فصاعدًا تُضبَط النغمة. فإذا لاحظ المشتري علامات خَفِيَّة تدل على أن البائع ليس مبدعًا ذهب الاقتراح إلى سلَّة المهملات. ولكن ذلك كله ليس القصة كاملة، فقد اكتشفتُ أن المشترين يميلون إلى الاستجابة جيدًا إذا شعروا أنهم يشاركون في تطوير فكرة ما.

البائعون الذين ينجحون في ذلك هم أولئك الذين يميل المشترون إلى تصنيفهم في واحد من ثلاثة نماذج نمطية جاهزة، أُسمِّيها: الخبير (showrunner)، والفنان (Artist)، والمبتدئ (neophyte). يكون الخبراء مهنيين يدمجون الإلهام الإبداعي في مهارة الإنتاج، ويأتي الفنانون بمظهر غريب مُفضِّلين عالم الأفكار الإبداعية على الحقيقة اليومية، في حين يكون المبتدئون (أو يتصرفون بوصفهم) يافعين وأغرارًا وسُذَّجًا. ولإشراك الحاضرين في العملية الإبداعية، يلغي الخبراء بتأنٍّ فارق السلطة بينهم وبين المشترين، في حين يعكس الفنانون ذلك الاختلاف، ويستغله المبتدئون. فإذا كنت مشتريًا، فسيكون بيت القصيد: إذا قدَّمت نفسك بنجاح بوصفك أحد الأنواع المبدعة الثلاثة، وجعلت المشتري يظن أنه قد تعاون في إنتاج الإبداع بنفسه، فقد تزيد فرصك في بيع الفكرة.

الفكرة باختصار

إنتاج أفكار إبداعية هو أمر سهل، ولكن بيعها إلى غرباء هو العمل الصعب. وبينما يبذل رجال الأعمال وإداريو المبيعات ومديرو التسويق جهودًا مضنيةً لإثبات أن خططهم التجارية الجديدة أو مفاهيمهم المبتكرة عملية وتتمتع بميزات عدَّة، يرفضها صانعو القرار في الشركات الذين لا يفهمون -على ما يبدو- القيمة الحقيقية للأفكار. فلماذا يحدث هذا؟

أعدَّت الكاتبة دراسة عن إداريين في هوليوود يُقيِّمون فحوى الأفلام السينمائية، وتوصلت إلى أن الشخص المتلقِّي (المشتري) يميل إلى تقدير إبداع البائع والفكرة نفسها، وأنه يمكن لانطباع عن قدرة البائع على تقديم فكرة عملية أن يُرخي بظلاله -سريعًا ودائمًا- علًى مشاعر المشتري بخصوص قيمة الفكرة. ولمعرفة إذا كانت تلك الملحوظات تنطبق على بيئة الأعمال خارج هوليوود، حضرت الكاتبة اجتماعات لتصميم المُنتَج، والتسويق، والمشروعات الرأسمالية، وعملت مقابلات مع إداريين مسؤولين عن تقييم الأفكار الإبداعية، وكانت النتائج في تلك البيئات مماثلة لملحوظاتها في هوليوود، كما تقول.

من جانب آخر، يُصنِّف بعض المشترين -من دون وعي- البائعين الناجحين بأنهم خبراء «متمكِّنون ومهنيون»، أو فنانون «غريبو الأطوار وغير منظمين»، أو مبتدئون «أغرار وسُذَّج». يكشف البحث أيضًا أن المشترين يميلون إلى الاستجابة والتفاعل الإيجابي حين يظنون أنهم يشاركون في تطوير فكرة ما. وفي هذا السياق، يُوضِّح أوليفر ستون (Oliver Stone)؛ الكاتب والمخرج والمنتج الحائز جائزة الأوسكار، أنه يجب على كُتَّاب السيناريو الذين يريدون تقديم فكرة ما لمنتج التراجع إلى الخلف، وتصوُّر ما تحتاج إليه الفكرة؛ لجعل القصة تبدو كاملة بالنِّسبة إليه.

لكي تصبح بائعًا ناجحًا، تخيَّل نفسك واحدًا من تلك النماذج الإبداعية الثلاثة، وشارك المشترين في عملية الإبداع، وابحث عن طرائق مناسبة تمنح المشترين فرصة التألق؛ ما يُرسِّخ الاعتقاد أنك متعاون محبوب.

يظهر بحثي أيضًا مقترحات لأولئك الذين يشترون أفكارًا؛ إذ يتعيَّن على المشترين عدم الاعتماد على النماذج الجاهزة. فمن السهل

الإعجاب ببائعين لا يستطيعون في نهاية المطاف إنجاز مشروعاتهم. وبالمثل، فإن إهمال الأفراد المبدعين الذين قد يبلون بلاءً حسنًا بخصوص أفكارهم هو أمر هين أيضًا. ولهذا فمن المهم جدًّا أن يختبر المشتري كل بائع، وهذا ما سنتعرَّض له بشيء من التفصيل في الصفحات الآتية.

قبعة التنسيق

في أواخر السبعينيات، أكد عالما النفس في جامعة ستانفورد نانسي كانتور (Nancy Cantor) ووالتر ميشيل (Walter Mischel) أننا جميعًا نستخدم مجموعة من النماذج الجاهزة ـ تُسمَّى أنماطًا شخصيةً (person prototypes)ـ لتصنيف غرباء في اللحظات الأُولى من التفاعل معهم. بالرغم من أن هذه النمذجة قد لا تكون مُنْصِفة، فإن مواءمة النماذج مُترسِّخة تمامًا في النفس البشرية، ووحده الانضباط الواعي يمكنه تحييدها.

يزعم روبرت ستيرنبرغ (Robert Sternberg)؛ الباحث في الإبداع بجامعة ييل (Yale) أن المقارنة بالنماذج الجاهزة التي نستخدمها في تقييم مهارات خاصة لدى آخرين هي ناجمة عن اعتقادنا الضمني أن الأشخاص المبدعين يمتلكون ميزات معيَّنة (غير تقليديين) مثلًا، إضافةً إلى أنهم أصحاب مبادرة، وحسَّاسون، ونرجسيون، وشغوفون بعملهم، وربما يافعون. ويزعم ستيرنبرغ أيضًا أننا نُطوِّر هذه الأنماط الجاهزة عن طريق تجارب مباشرة وغير

مباشرة مع أشخاص نعرف أنهم مبدعون، بدءًا بالتفاعل الشخصي مع جارنا عازف الجيتار ذي الخمسة عشر ربيعًا، وانتهاءً بسماع قصص عن بابلو بيكاسو (Pablo Picasso).

عندما يعرض شخص لا نعرفه فكرة علينا نبحث عن حالات بصرية ولفظية مماثلة لتلك النماذج الضمنية، ولا نتذكَّر سوى الخصائص التي تُصنِّف البائع في نموذج أو آخر، بحيث نمنح أشخاصًا -من غير وعي- نقاطًا يمكن بسهولة تعريفهم بأنهم يتمتعون بميزات إبداعية، ونحذف نقاطًا من أولئك الذين يصعب تقييمهم أو نُصنِّفهم ضمن أنماط سلبية جاهزة.

وفيما يخص المواقف العاجلة في بيئة الأعمال التي يتعيَّن على الإداريين فيها تقييم عشرات الأفكار أسبوعيًّا، أو حتى يوميًّا، فنادرًا ما يكون المشترون مستعدين لمضاعفة الجهد اللازم للحكم على فكرة بموضوعية، مثل قبعة التنسيق (sorting Hat)[1] في سلسلة هاري بوتر، حيث يُصنِّفون البائعين في غضون ثوانٍ، ويستعملون نماذج سلبية جاهزة ليُحدِّدوا سريعًا الأفكار التي لا فائدة منها. فكل ما عليك فعله هو أن تكون ضمن أحد الأنماط السلبية الأربعة الجاهزة، وتنتهي جلسة البيع قبل أن تبدأ. (لتعرُّف المزيد عن هذه النماذج الجاهزة، انظر العنوان الفرعي: كيف تقضي بنفسك على فكرتك؟). وللحقيقة، فإن الكثير من هذه الجلسات هي -تحديدًا-

1) قبعة التنسيق (Sorting Hat): قبعة سحرية خيالية في سلسلة هاري بوتر، تعمل على توزيع الطلاب على البيوت.

عملية استبعاد، واستنادًا إلى خبرتي فإنها لا تتجاوز سوى ما نسبته (1%) من أفكار المرحلة الأولية.

لسوء حظ البائعين، يجري الاستبعاد المستند إلى نموذج جاهز بسهولة؛ لأن الانطباعات السلبية تنحو إلى أن تكون بارزة وواضحة أكثر من الإيجابية. ولتجنُّب الإقصاء السريع، فإن البائعين الناجحين (يُمثِّلون ما نسبته (25%) فقط من أولئك الذين شاهدتهم) يُغيِّرون سلوك المشترين بإشراكهم في العملية الإبداعية. ينضح هؤلاء البائعون شغفًا بأفكارهم، ويجدون طرائق لمنح المشترين فرصة للتألق، وهم بفعل ذلك يُقنِعون المشترين بأنهم متعاونون مرغوب فيهم.

أخبرني أوليفر ستون؛ الكاتب والمخرج والمنتج الحائز جائزة الأوسكار أن الدعوة إلى التعاون والمشاركة في الفكرة هي إغواء، ونصيحته لكُتَّاب السيناريو الذين يعرضون فكرة ما على منتج هي التراجع إلى الخلف، وتصوُّر ما تحتاج إليه الفكرة؛ لجعل القصةً تبدو كاملة بالنسبة إليه. ختامًا، يتميَّز البائعون الناجحون من النماذج الجاهزة الثلاثة بتقنيات خاصة بهم لفعل هذا، كما سنرى.

الخبير

في عالم الشركات -كما في هوليوود- يَجمع الخبراء التفكير الإبداعي والشغف فيما يدعوه ستيرنبرغ وتود لوبارت (Todd Lubart) -مؤلِّفا كتاب **تحدِّي الجمهور: تنمية الإبداع في ثقافة الامتثال** Defying the Crowd: (Cultivating Creativity in a Culture of

(Conformity، **والذكاء العملي** (practical intelligence)[1]- الشعور بالأفكار التي يُرجَّح أن تُسهِم في تفعيل عمل الشركة. يتمتع الخبراء بشخصية جاذبة، وحصافة في تقديم (أو نقل) مفاهيم جديدة للتسويق، ويُظهرون أيضًا معرفة تقنية كافية لإقناع المشترين بإمكانية تطوير الأفكار وفقًا لمقاييس الصناعة المعيارية ضمن موارد مُحدَّدة. صحيح أن الخبراء قد لا يُقدِّمون أفضل الأفكار، بيد أنهم أشخاص فريدون في الشركات التي تحرص على تحويل معظم أفكارهم إلى حقيقة واقعة.

رون بوبيل (Ron Popeil) هو خبير مبتكر لأدوات المطبخ الأسطوري. وبتسريحة شعره المميزة ووسامته، يُعَدُّ بوبيل أستاذًا في التصميم ومدير حلبة في آنٍ معًا. في قصته التي نشرتها نيو يوركر (New Yorker) عن مشواة بوبيل الاستثنائية، وصف مالكولم غلادويل (Malcolm Gladwell) كيف دمج بوبيل مهارات الترفيه المختلفة -يُقدِّم بحماس ابتكار سوف (يغير حياتك)- في ذكاء إدارة الأعمال، وحرصًا على مصداقية عروضه التلفازية، يتحقق بوبيل من أن الدجاج قد شُوي حتى أصبح لونه بنيًّا ذهبيًّا تمامًا، وبدا بأبهى منظر في أثناء تصويره بآلة التصوير. لقد صمَّم الواجهة الزجاجية للمشواة لخفض الوهج،

1) الذكاء العملي (practical Intelligence): القدرة على حلّ المشكلات الحياتية غير المُحدَّدة جيدًا خارج نطاق الدراسة التي قد تكون لها عدَّة حلول وطرائق مختلفة للتوصل إليها. طوَّر روبرت ستيرنبرغ هذا المفهوم ضمن ما يُعرف الآن بنظرية الذكاء ثلاثية الأبعاد التي تضم إلى جانب هذا النوع كلًّا من: الذكاء التحليلي، والذكاء الإبداعي.

ما يجعل الدجاج المُتبَّل الذي يدور داخلها يبدو للطاهي المنزلي مثلما يظهر في التلفاز تمامًا.

كيف تقضي بنفسك على فكرتك؟

قبل محاولتك عرض الفكرة على المشتري آملًا أن يَعُدَّك من المبدعين، يتعيَّن عليك تجنُّب بعض الثغرات الخطرة (النماذج السلبية الأربعة الجاهزة الكفيلة بالقضاء على فكرتك)، وتوخي الحذر؛ لأن الإشارات السلبية تطغى على الإيجابية منها.

تذكَّر أن البائع الضعيف يسعى إلى إفراغ الفكرة من مضمونها بدلًا من الدفاع عنها (يمكنني تنفيذ واحدة من هذه بالأحمر، وإذا لم تعجبك أُنجِزها بالأزرق).

فقد أورد مستثمر في مشروعات تكتنفها أخطار _كنت قد تحدَّثت إليه_ مثالًا على رجل أعمال كان يسعى للحصول على تمويل لشركة ناشئة تعمل في مجال شبكات الحاسوب. عندما أثار الرأسمالي المخاوف من إحدى ميزات الجهاز، اقترح صاحب الفكرة ببساطة إزالتها من التصميم، ما جعل المستثمرين يشكُّون أن البائع لا يهتم حقًّا بفكرته.

وفي المقابل، فإن الإنسان الآلي يُقدِّم اقتراحًا مألوفًا جدًّا حتى يُخيَّل أنه حفظه من كُتيِّب الإرشادات. شاهد رجل أعمال يردُّ على أسئلة مستثمرين محتملين عن المثابرة المطلوبة وتفاصيل العمل الأُخرى بأجوبة جاهزة سلفًا من عرض تقديمي.

يُنظَر إلى بائع السيارات المستعملة بوصفه الشخصية البغيضة المحبة للجدال الموجودة غالبًا في الشركات الاستشارية وأقسام مبيعات الشركات. أخبرتني نائبة رئيس الشركة لشؤون التسويق قصة عن مستشار متعجرف قدَّم اقتراحًا لإدارتها. كان اقتراح المستشار مثيرًا للفضول ولكنه مبهم، فطلبت إليه تعديله قليلًا. وبدلًا من أن يعمل معها، جادلها، وحاوِل صراحةً بيعها الرزمة نفسها مرارًا وتكرارًا، وإقناعها في كل مرة أن اقتراحه سيفضي إلى نتائج مدهشة لم تشهد لها الشركة مثيلًا من قبلُ. في نهاية المطاف، تعبتْ كثيرًا من إصراره وتملُّقه وعجزه عن الاستماع بدماثةٍ إلى تغذيتها الراجعة؛ ما جعلها تخبره أنها ليست مهتمة برؤية أيِّ اقتراح آخر منه؛ إنها حالة يُرثى لها، فكل ما يريده هو الوظيفة.

أتذكَّر مستشارًا مستقلًّا كان قد عقد دورة تدريبية لمديرين، طوَّر فيها طريقة العمل مع كُتَّاب السيناريو المستقلين، شوهد هذا المستشار وهو يتجوَّل في مقارِّ شركات الإنتاج، ويطرق كل باب، ويُقدِّم الفكرة نفسها، ولمَّا شعر أن الجميع يرفضه بدأ يتوسَّل إلى المشتري، قائلًا إنه بأمسِّ الحاجة حقًّا إلى بعض المال للاستمرار في العمل.

لقد كان أول بائع أشاهده في هوليوود خبيرًا، ففي اللحظة التي دخل فيها الغرفة حظي بإعجاب إداريي الاستوديو الذين عَدُّوه مبدعًا -نوعًا ما- بسبب سرواله (الجينز) الجديد، وقميصه الأسود ذي الياقة الأنيقة، وسترته الرياضية الجميلة. لم يكن في شعره النظيف الذي وصل كتفيه أيُّ شيب. لقد جاء ليعرض مسلسلًا تلفازيًّا أسبوعيًّا مقتبسًا من أسطورة روبن هود، وبدا واضحًا من خبرته أنه مُسوِّق. بدأ الكلام بذكر مسلسل تلفازي سابق له مقتبس من قصة مصورة هزلية، وعلَّق البائع أن المسلسل قد حقق نجاحًا في مجال التسويق، حتى أخذت بعض المصانع حق امتياز محاكاة عُلب الطعام، ودمى الحمَّام، وشخصيات العمل من المُنتِج.

أنشأ الخبير بيئة عمل، مُشرِكًا المشتري في نوعٍ من الثنائية المعرفية، ثم تمكَّن بمهارة فائقة من جعل المشتري يستجيب لذكرى أو موضوع آخر يعرفه الخبير. إليك هذه المحادثة:

البائع: هل تتذكَّر عمل إيرول فلين (Errol Flynn)؛ روبن هود؟
المشتري: آه، نعم. إنه أحد الأعمال التي كنت أُفضِّلها طفلًا.
البائع: أجل، لقد كان كلاسيكيًّا، ثم جاءت -لا شك- نسخة كوستنر (Costner).

المشتري: كان ذلك عملًا أقل جودة، ولم يُثِرْ شغفًا مثل العمل الأصلي.

البائع: لكن التأثيرات الخاصة كانت رائعة.

المشتري: نعم، كانت رائعة حقًّا.

البائع: هذا هو التغيير الذي أريد تضمينه المسلسل الجديد.

المشتري: أتقصد التأثيرات الخاصة؟

البائع: نحن نتحدَّث عن نسخة خيال علمي من روبن هود. يوجد مع عصابة روبن من الرجال الطيبين ساحرٌ يستطيع عمل مختلف أنواعِ التعاويذ المخيفة والعجيبة.

المشتري: أُحِبُّ هذا.

منح البائع نفسه فرصةً بالتحدُّث إلى المشتري عن سلسلة من الذكريات ووجهات النظر المشتركة. وتحديدًا، فقد شاركَ المشتريَ في حوار بأن طلب إليه تذكُّر أفلام معروفة. ومع كل ردٍّ، أدرك البائع ما ينتظره، ثم بنى على معرفة المشتري واهتمامه. وفي نهاية المطاف، وجَّه المشتريَ إلى الفكرة الرئيسة باستخدام كلمة (تغيير) الشائعة في قاموس المنتجين وكُتَّاب السيناريو.

يتمتع الخبراء أيضًا بقدرة على الارتجال، وهي صفة تسمح لهم بالتكيُّف إذا بدأت فكرة ما بالخروج عن مسارها. وهذا مثال على التفاعل بين مدير مبدع لوكالة إعلان وزبون محتمل (شبكة تلفاز رياضية رئيسة). أورد مالور ديل (Mallorre Dill) في مقال نشرته مجلة أدويك (Adweek) عام 2001م عن شركات الإعلان الحائزة

جوائز، أن نائب رئيس الشبكة للتسويق كان يسعى إلى تنظيم حملة جديدة لبث (تغطية) مباريات موسم كرة السلة القادم للمحترفين، وقد دُعِيَتِ الوكالة الإعلانية لتقديم فكرة، قبل الاجتماع أكد إداري الشبكة للوكالة أن الحملة يجب أن تستهدف الأسواق المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتنال (مصداقية عامة) من المشجعين المتحمسين.

قدَّم مدير تطوير الإبداع والمدير الفني فكرةً عن إدخال مراهقينِ عاديينِ رقميًّا في فيديو مباراة لدوري كرة السلة للمحترفين. بدايةً، عبس المشتري من الفكرة، متسائلًا بصوتٍ عالٍ إن كان المشاهدون سيَعُدُّون ذلك غطرسة وعدم اهتمام، بعدئذٍ ارتجل مديرا الوكالة عبارة يمكن أن يقولها مراهق بعد أن يحرز النجم شاكيل أونيل (Shaquille O'neal) نقاطًا: «أنا متحمس مثل علبة فلفل حار، وغامض مثل دانتي (Dante) في غياهب الجحيم». دهش المشتري أول الأمر، ثم ضحك، فقد كانت تلك دعوة إلى المشاركة في الارتجال، وبدأ يضيف تعابيره الخاصة. عندما انتهى وقت المرح، قدَّم البائعان فكرتهما مرةً أُخرى بعد إدخال تعديل بسيط عليها (إدخال المراهقينِ في فيديوهات مباريات الفريق المضيف إلى الأسواق المحلية)، وقد بِيع التطبيق بمئات آلاف الدولارات.

تجدر الإشارة إلى أن الخبراء الحقيقيين نادرون (لا تتجاوز نسبتهم (20%) فقط من البائعين الناجحين الذين شاهدتهم)؛ لذا

فإن الطلب عليهم كبير، وهذا خبر جيد للبائعين الذين قد يُقدِّمون المزيج الملائم من الموهبة والخبرة.

الفنان

يتمتَّع الفنانون أيضًا بشغف وحماس كبيرين لأفكارهم، بيد أنهم أقل اهتمامًا وعنايةً بثيابهم وأناقتهم، وهم خجولون، أو غير فاعلين اجتماعيًّا. أخبرني أحد منتجي هوليوود أنه: «كلما بدا الكاتب أكثر خجلًا اعتقدت أن الكتابة أفضل؛ لأنك تفترض أنهم يعيشون في عالمهم الداخلي». وخلافًا للخبراء، لا يمتلك الفنانون معرفة كبيرة (أو اهتمامًا) بتفاصيل التنفيذ، وهم يتجاوزون فارق السلطة بالاستحواذ التام على مخيِّلة المشتري. وبدلًا من الحوار الثنائي مع المتلقِّي، فإنهم يجعلون الجمهور يُفتَن بالمحتوى. أمَّا أكثر ما يتقنه الفنانون فهو ما يُسمِّيه الفيزيائيون التجارب الفكرية، ودعوة الجمهور إلى عوالم خيالية.

وقعت عيناي على كاتب شاب أحسبه يُمثِّل نموذج الفنان المثالي. كان يرتدي سروالًا جلديًّا أسودَ وقميصًا ممزقًا قصير الردنين، ويضع عدَّة أقراط في كل أُذن، ويوجد وشم على ذراعه الهزيلة، أمَّا شعره فأشعث، وتعبيره عابس؛ إنه فان غوخ (Van Gogh) الذي التقى تيم بورتون (Tim Burton). لم يكن يُلقي بالًا لتفاصيل إنتاج مسلسل الرسوم المتحركة العنيف الذي تخيَّله، وبدا مشغولًا تمامًا بالقصة. افتتح عرضه للفكرة بالقول: «تصوَّر ما يحدث حين تنفجر رصاصة

داخل دماغ شخص، تخيَّل ذلك بالحركة البطيئة. يحدث انفجار مُدمِّر، وتسيل موجة عارمة من الدماء، وتفوح رائحة البارود الكريهة. هذا هو المشهد الافتتاحي لمسلسل الخيال العلمي هذا». بعد ذلك استمر في إطلاع المشترين على وصف تفصيلي ومثير لفيلمه مثلما يفعل الراوي المحترف. أخيرًا، تراجع الإداريون إلى الخلف مبتسمين، ثم أخبروا الكاتب أنهم يودُّون المضي قُدُمًا لتنفيذ فكرته.

في عالم الأعمال، لا يلتزم الفنانون بالقواعد غالبًا. من الأمثلة على هؤلاء ألان المصمم المنتج في معمل كبير لإنتاج الأغذية المعلبة. راقبتُ ألان في اجتماع مع إداريي تطوير أعمال لم يلتقِ بهم سابقًا. كان قد جاء لعرض فكرة تستند إلى افتراض أن الأطفال يحبون اللعب بطعامهم، واقترح وجبات من قطع يمكن تركيبها بطريقة تسمح للأطفال باستخدامها في بناء أشياء عدَّة بأسلوب ليغو (Lego). كان ألان يرتدي سترته المخبرية ذات الجيوب المغلقة، ويضع على عينيه نظارة إطارها بلاستيكي، فبدا مثل أستاذ شارد الذهن. عندما دخل قاعة الاجتماعات في شركته حيث تجمَّع إداريون كبار يرتدون بزات ويضعون ربطات عنق، تردَّد قليلًا، غير عابئ -كما يبدو- بشرائح العروض التقديمية، أو تقديرات التسويق والعائدات من خبراء تطوير الأعمال. كان مظهره وتحفُّظه يَشِيان بالكثير عنه، ولا يَدَعُ مجالًا للشك بنموذجه.

عندما حان دور ألان، ألقى أربع علب من نماذج أولية على طاولة الاجتماعات الخشبية، ما جعل الصمت يُطْبِق على الإداريين الذين

أصابتهم الدهشة. متجاهلًا المراسم، بدأ ألان بناء حصن متقن، وتكلم في أثناء ذلك بانفعال عن نوعية طحين الذرة الذي يبقي القطع والبناء متماسكًا. أخيرًا، تحدَّى الإداريين لمعرفة مَن يستطيع بناء أعلى برج. وقد استمتع الجميع بالعرض، وأعطوا الضوء الأخضر لمشروع ألان.

بالرغم من أن الفنانين (يُمثِّلون نحو (40%) من البائعين الناجحين الذين شاهدتهم) لا يتمتعون بالكياسة مثل الخبراء، فإنهم أكثر إبداعًا من الخبراء والمبتدئين، وهم واضحون خلافًا لهم؛ إذ لا يمكنهم التظاهر عكس ما هم عليه. وبعبارة أُخرى، فإنهم لا يُمثِّلون النموذج، وإنما هم النموذج نفسه. وللحقيقة، فإن من الصعب على شخص ليس فنانًا أن يتظاهر بالفن؛ لأن الأصالة هي ما يمنح الفنان مصداقيته.

المبتدئ

المبتدئون هم نقيض الخبراء. فبدلًا من عرض خبراتهم، فإنهم يتظاهرون بالجهل، ويكسبون نقاطًا بجرأتهم على فعل المستحيل، وهو شيء يراه المشترون مثيرًا للاهتمام. لا يحفل المبتدئون بالتقاليد أو النجاحات السابقة، ويُقدِّمون أنفسهم للآخرين بوصفهم مُتعلِّمين ومُتحمِّسين للعمل، مُستغلِّين -بوعيٍ- التباين في السلطة بين البائع والمشتري؛ بطلب المساعدة المباشرة بجرأة لا بيأس،

وبثقة عزيز لامع (طالب موهوب يسعى للحصول على نصيحة حكيمة من أستاذه المحبوب).

لنأخذ مثلًا حالة بائع مبتدئ شاهدته، وهو كاتب سيناريو شاب مُتحمِّس قد عاد توًّا من أول رحلة له إلى اليابان. أراد تطوير برنامج عن طفل أمريكي (مثله) يسافر إلى اليابان ليتعلَّم العزف على طبول تايكو، فأحضر طبوله وعصيه إلى الجلسة التي ستُناقَش فيها الفكرة. بدا الرجل كأنه قد خرج آنذاك من مسلسل الطبيب دوجي هاوسر (Doogie Howser M.D.). بابتسامته الواسعة، أخبر المشترين أنه لن يُقدِّم لهم عرضًا نموذجيًّا: «إنني لم أفعل هذا من قبلُ، ولكن أظن أن قلَّة خبرتي في هذا المجال قد تكون نعمة».

عزف للمشترين نغمات عدَّة على الطبول، ثم طلب إلى شخص واحد من جمهوره أن يساعده في أثناء تصوير مشاهد محتملة من زوايا مختلفة (مثل: المنظر من داخل الطبل، أو النظر إليه من أعلى)، متسائلًا كيف يمكن أن تبدو على الشاشة. عندما جثا المشتري على يديه وركبتيه ليعرض على المبتدئ زاوية آلة تصوير (جميلة)، تحوَّلت الفكرة إلى جلسة تعلُّم تعاوني. متجاهلًا موعد غدائه، قضى المشتري نصف ساعة يُقدِّم مقترحات لتحويل قصة الطبَّال الشاب إلى مسلسل عن عروض تايكو، تُستخدَم فيها زوايا تصوير فنية، وإضاءة وصوت رائعان لإظهار مشاعر النجم.

كثير من رجال الأعمال هم مبتدئون على الأغلب، فمثلًا بدأت لو وصوفي مكدرموت (Lou and Sophie McDermott)؛ وهما شقيقتان من أستراليا، خط إنتاج الثياب الرياضية. إنهما أختان جامحتان (Savage Sisters) كانتا تتقدان حماسة في أواخر التسعينيات. تحوَّلت لاعبتا الجمباز السابقتان صغيرتا القدِّ والجريئتان إلى صناعة الثياب من دون تدريب أو خبرة في مجال الأزياء (الموضة) أو التمويل. فبدلًا من هذا كله، اعتمدتا تمامًا على حماسهما وتفاؤلهما وفضولٍ شديدٍ حيال الجوانب الرائعة من التجزئة لتبدأا العمل في عالم أزياء المراهقات الذي يَشهد تنافسًا محمومًا. في أثناء تسوُّقهما من متاجر محلية، درست الشقيقتان مكدرموت السوق التجارية وتوزُّع المنتجات فيها، وسألتا بين الحين والآخر مالكي متاجر عن طريقة بدء العمل، مثلما حدث في الفيلم الوثائقي القصير: تفصيل أثوابهن الخاصة (Cutting Their Own Cloth).

استفادت الشقيقتان من عدم خبرتهما لتتعلَّما كل ما تريدان معرفته. فكانتا تطلبان إلى مدير أحد المتاجر أن يرافقهما في جولة في أرجائه، وتطرحان عشرات الأسئلة، مثل: لماذا تشتري هذه النوعية من دون الأُخرى؟ لماذا تضع هذا الثوب هنا لا هناك؟ ماذا يحب زبائنك؟ ما الذي يطلبونه باستمرار؟ لم تكن الشقيقتان مزعجتين، وإنما كانتا لطيفتين، وودودتين، ومرحتين، وقد استمتع تجار التجزئة بأسئلتهما ومشاركتهما معرفتهم. قرَّرت لو وصوفي بعد إنشاء علاقة عمل بتاجر تجزئة، أن تعرضا عليه إحضار نماذج إلى المحل لتجربتها. في نهاية

المطاف، حوَّلت الشقيقتان ما تعلَّمتاه إلى معرفة كافية لإنشاء خط إنتاج لتجارة التجزئة. لقد كانتا تنظران إلى مالكي المحالِّ بوصفهم مُدرِّسينَ لهما، فاستطاعتا بناء شبكة من المُعلِّمينَ الخبيرينَ الذين أرادوا رؤية المبتدئتين تنجحان. يُحقِّق هؤلاء المبتدئون (يُمثِّلون نحو 40%) من البائعين الناجحين) أهدافهم غالبًا بقوة شخصياتهم.

فأيُّ النماذج الثلاثة تحقق نجاحًا أكبرَ؟ عمومًا، يبحث المشترون عن خبراء، علمًا بأن الفنانين والمبتدئين قد ينجحون بالاستفادة من قوة شخصياتهم وجاذبيتهم. ومن وجهة نظر المشتري، فقد يكون الخبراء أخطر البائعين؛ لأنهم قد يَعْمون الأبصار بوهجهم.

احذروا أيها المشترون

عندما يطلب إداريو الشركات رأيي بالإبداع في هوليوود، فإن أول سؤال يطرحونه عليَّ هو: لماذا يوجد الكثير من الأعمال التلفازية السيئة؟ ولكن، بعد سماع القصص التي قد أوردتها هنا، فإنهم يعرفون الجواب؛ إذ يُعجَب إداريو هوليوود غالبًا بالنماذج الإيجابية الجاهزة، ولا سيما الخبراء منها- بدلًا من جودة الأفكار. بوجه عام، يمكن لبعض الأشخاص الماهرين في نقل تصوُّر عن إبداع محتمل، بالرغم من افتقارهم له حقيقةً، الدخول في شركات وتحقيق شهرة فيها، بناءً على تأثيرهم الاجتماعي ومهارات إدارة التصوُّر (impression management)، ما يُلحِق غُبنًا بالمشترين.

وفي الواقع، لا يمكن تصنيف الإبداع الحقيقي بسهولة. فقد وجد باحثون، مثل ستيرنبرغ ولوبارت، أن نظريات الناس الضمنية المتعلقة بصفات الأفراد المبدعين غير متماثلة. وفي المقابل، فقد حدَّدت دراسات عدَّة الصفات الشخصية التي تُسهِّل السلوك الإبداعي العملي، فمثلًا المرونة المعرفية، والميل إلى التنوع، والنزوع إلى حلِّ المشكلات؛ كلها إشارات للإبداع، ولكن النماذج الإبداعية لا يمكن أن تكون واقعية بأيِّ حال من الأحوال.

إذن، يجب أن يتنبَّه أولئك الذين يشترون أفكارًا إلى أن الاعتماد كثيرًا على نماذج جاهزة قد يجعلهم يغفلون عن أفراد مبدعين يمكن أن يُقدِّموا أفكارًا رائعةً. في مقابلاتي مع الإداريين والوكلاء لشركات الإنتاج، سمعت حكايات عدَّة عن أشخاص حسَّنوا من سمعتهم بوصفهم مبدعين رائعين، لكنهم كانوا يعانون مشكلة في إنتاج النصوص يمكن الاستفادة منها. يحدث الشيء نفسه في مجال الأعمال. ففي عام 1985م، أعلنت كوكا ـ كولا (Coca_Cola) أنها ستُغيِّر التركيبة المتعلقة بشرابها الغازي، وبناءً على أفكارٍ من باحثين في السوق اختبروا ـ في جماعات ـ الشراب الغازي الجديد الذي يشبه البيبسي (Pepsi)، قرَّرت الإدارة العليا للشركة أن التركيبة الجديدة يمكن أن تنافس بفاعلية شراب بيبسي. كانت الفكرة كارثة تسويقية، أثارت ردَّ فعل سلبي كبير، ما أرغم الشركة على إعادة تقديم الكولا القديمة. في نقاش لاحق عن الحالة وأهمية الاعتماد على صانعي قرار لديهم أفكار جيدة وخبراء في الصناعة، قال الرئيس التنفيذي للشركة آنذاك روبرتو غويزويتا

(Robert Goizueta) لمجموعة من طلاب الماجستير: «إنه لا يوجد شيء أخطر من صاحب أفكار لامعة يفتقر إلى موهبة حقيقية».

إذا أحسَّ مشترٍ أن نموذجًا إيجابيًّا جاهزًا يطغى عليه، فمن المهم أن يختبر البائع. لحسن الحظ، فليس صعبًا تقييم أنماط إبداعية متنوعة. ففي لقاء مع خبير -مثلًا- قد يختبر المشتري خبرة البائع ويتعرَّف تجاربه السابقة -مثلما يفعل مدير التوظيف الماهر- ويسأل كيف سيتفاعل البائع مع التغيُّرات التي تطرأ على فكرته. فيما يخص الفنانين والمبتدئين، فإن أفضل طريقة للحكم على قدراتهم هي الطلب إليهم تقديم منتج نهائي. أمَّا في هوليوود فيطلب المشترون الأذكياء من الفنانين والمبتدئين نصوصًا نهائيةً قبل الاتفاق معهم. قد لا يستطيع هذان النموذجان تقديم تفاصيل عن التكاليف أو التنفيذ، ولكن نمطًا جاهزًا يمكن أن يسمح للمشتري بالحكم على الجودة، وأن يُقدِّم أساسًا ملموسًا لمزيد من النقاش. أخيرًا، من المهم طلب مساعدة أشخاص آخرين في الحكم على البائعين، ويستطيع حَكَم آخر أو اثنان المساعدة على تقييم محاسن البائع والفكرة ومساوئهما، والتصدي لأيِّ آراء متسرعة.

تبحث الرئيسة التنفيذية لشركة تصميم (ديكور) في شمالي كاليفورنيا خارج نطاق العلامات المميِّزة لنموذج إبداعي عندما تريد توظيف مُصمِّم جديد. لا تفعل هذا بالسؤال عن المشروعات الناجحة فقط، وإنما بالسؤال عن عمل فاشل وما تعلَّمه المُصمِّم من إخفاقاته. فبتلك الطريقة، يمكنها أن تكتشف إذا كان بمقدور المرشَّح تعلُّم العبر

جيدًا والتكيُّف مع بيئة عمل غير متوقعة. كانت الرئيسة التنفيذية تسأل المرشَّحين للوظيفة عمَّا يجمعونه ويقرؤونه أيضًا، إضافةً إلى ما يُلهِمهم؛ إذ تخبرها هذه الأدلة بالنزعة الإبداعية وأسلوب تفكير طالب الوظيفة. فإذا اجتاز المرشَّح هذه الخطوات الأولية دفعت به المديرة التنفيذية ليعمل مع باقي موظفيها في مشروع تصميم (ديكور) تجريبي. إذن، تمنحها أدوات المقابلة المتنوعة تلك مؤشرًا جيدًا لقدرة المرشَّح على دمج مهارات إبداعية وتنظيمية، وتساعدها على فهم مدى تكيُّفه مع المجموعة.

أمَّا السؤال الأهم الذي قد يتبادر إلى أذهان البائعين، فهو: كيف أعطي تصوُّرًا إيجابيًّا إذا لم أُصنَّف ضمن أحد النماذج الإبداعية الثلاثة الجاهزة ؟ إذا كنت معروفًا بتقديم أفكار إبداعية فلن تحتاج غالبًا إلى تمويه نفسك، والادِّعاء أنك خبير، أو فنان، أو مبتدئ؛ فالسيرة الذاتية الزاخرة بالنجاحات هي أفضل بطاقة على الإطلاق. ولكن، إذا لم تستطع الاعتماد على سمعتك فحاوِل -على الأقل- مواءمة نفسك مع النموذج الذي ترتاح إليه، حتى لو كان هذا ضروريًّا فقط لتضع قَدمًا داخل باب المشتري.

يوجد سؤال آخر مهم، هو: ماذا يحدث إذا لم أرغب في إضافة مُدخل المشتري لتطوير فكرتي؟ هذا الجزء من الفكرة مهم جدًّا، ويجب أن تجعله أولوية. ولهذا ابحث عن جزء من الفكرة يمكنك تغييره، ثم اطلب إلى المشتري تقديم مقترحاته. وللحقيقة، تشير ملحوظاتي إلى

وجوب إشراكك المشتري -في أسرع وقت ممكن- في تطوير الفكرة؛ فعندما يشعر بأنه يتعاون في الإبداع تختفي فرص الرفض.

أخيرًا، سيبقى الاختيار دائمًا عملية غير ناجزة لنقل أفكار إبداعية. ولكن، بتوخي الحذر من عمليات النمذجة الجاهزة والانتباه لقيمة التعاون، قد يفهم كلٌّ من البائعين والمشترين الفرق بين اختيار ونجاح منجز.

نُشِر أصلًا في شهر أيلول عام 2003م.



الرسائل الخمس التي يجب أن يتقنها القادة

جون هام

إذا أردت أن تعرف أسباب غرق الكثير من الشركات في الفوضى فلا تنظر أبعد من أفواه قادتها. فالقيادة -على اختلاف مستوياتها- ليست سهلة إطلاقًا، ولا شك أن التصريحات غير المفهومة أو المبهمة أو المواربة تجعل عمل كثير من المديرين الكبار أكثر صعوبة مما هو عليه. وبوجه عام، يطلق القادة مرارًا عشرات التصريحات النمطية، مثل: «لنُركِّز على الأولويات الرئيسة هذا الفصل»، أو «الزبائن يتصدرون المقام الأول»، أو «يجب أن نُكثِّف الجهد في الهندسة هذا الشهر». فهم دائمًا يُقدِّمون أفكارًا عظيمة ورائعة -بيد أنها غير واضحة- عن المسار الذي تسلكه الشركة بحسب اعتقادهم، وهم أيضًا يفترضون غالبًا أن الجميع يتشاركون حقًّا تعريفات مجلس الإدارة نفسها لتعابير على نحوٍ لا يقبل الجدل، مثل: الرؤية، والإخلاص، والمسؤولية، وعلاقات الزبائن، والعمل الجماعي، والتركيز، والأولوية، والثقافة، والاقتصاد في الإنفاق، وصنع القرار، والنتائج.

يومئ حتى معظم المديرين الكبار موافقين بتهذيب حين يتحدَّث الرئيس التنفيذي عن عبارات مثل هذه، لكن الإداريين قد يشعرون

ببعض الارتباك، ويتساءلون إذا كانوا قد فهموا الكلام حقًّا. فبدلًا من طلب التوضيح (مطالبة يخشون أن تجعلهم يبدون أغبياء) ينقلون أوامر مبهمة إلى موظفيهم الذين يُطوِّر كل منهم تفسيره الخاص لما يعنيه مديره. وفي غياب تواصل واضح يُرضي الرغبة المُلِحَّة بمعرفة ما يفكِّر فيه المدير حقًّا، يتخيَّل العاملون أنواع الدوافع كلها، وتكون النتيجة غالبًا سلوكًا غير متزن وفوضى إدارية قد تُكلِّف شركة الكثير؛ إذ يضيع وقت ثمين، وتنتشر شائعات، ويفقد أشخاص موهوبون تركيزهم، وتفشل مشروعات ضخمة.

فكِّر في الطريقة التي يعمل بها فريق -موظفو غرفة إسعاف، أو قوة تدخل سريع مثلًا- يحظى بثقة كبيرة؛ إذ يفهم كل عضو فهمًا دقيقًا ما تعنيه الأمور، فمثلًا يتكلم الجراحون والممرضون اللغة الطبية نفسها، وتعرف فرق التدخل السريع الأسلحة التي يجب استخدامها، والطريقة والظروف المناسبة لذلك، ومتى تكون. في هذه المهن، لا مكان إطلاقًا للتواصل غير المتقن (sloppy communication)، وإذا لم يتحدَّث أفراد الفريق إلى بعضهم بعضًا بلغة دقيقة فسيلقى بعض الأفراد حتفهم. لا يموت العاملون في الشركات، لكنهم من دون تعريفات وتوجيهات واضحة من الأعلى لا يعملون بفاعلية، فتتضارب المصالح.

في الأعوام الخمسة الماضية، كنت قد عملت مع مئات الرؤساء التنفيذيين مُدرِّبًا للقيادة، أو عضوًا في مجلس الإدارة، أو مستثمرًا في مشروعات رأسمالية، أو مستشارًا للإستراتيجيات. لقد تبوأتُ أيضًا منصب رئيس مجلس إدارة، ورئيس تنفيذي (استحوذت شركة

آي.بي.إم على شركتي ويسل للاتصالات (Whistle Communications) عام 1999م). وقد تراوحت أعداد العاملين في الشركات (مؤسسات تقنية غالبًا) التي عملت مع رؤسائها التنفيذيين من مئة عامل تقريبًا إلى بضعة آلاف منهم. في أثناء مراقبة الرؤساء التنفيذيين، كنت قد توصلت إلى استنتاج مفاده أن المهمة الحقيقية للقيادة هي إلهام الشركة لتحمُّل مسؤولية إيجاد مستقبل أفضل لها. أُؤمن أن التواصل الفاعل هو أهم أداة إدارية لدى القائد لتحقيق هذا، فعندما يخصص القادة وقتًا كافيًا لشرح ما يعنيه ذلك صراحةً (بتوضيح رؤاهم ومقاصدهم وتوجيهاتهم بحرص) وضمنًا (بوساطة سلوكهم)، سيفرضون تأثيرًا يحتاجون إليه على الأفكار المبهمة، ولكن الإبداعية منها تضل طريقها في مخيِّلة الموظفين. وعن طريق توضيح المصطلحات التي لم تتبلور بعدُ، وتحديد مجموعة مفردات الشركة وتدبُّرها، يُحفِّز المديرون جيدًا طاقة الموظفين والتزامهم الثمين ضمن شركاتهم.

عندما أعددت بحوثًا عن هذا الموضوع اكتشفت أن كثيرًا من المديرين لا يقضون وقتًا كافيًا ليُحدِّدوا تحديدًا دقيقًا ما يعنونه حين يستخدمون مصطلحات أو عبارات عامة. لا يرغب هؤلاء في الشعور أنهم يتحدَّثون باستعلاء مع أشخاص آخرين؛ بتقديم ما يبدو تفاصيل أو تعابير غير ضرورية. وعلى أيِّ حال، يفترض المديرون وضوح كلامهم؛ لذا فهم يدهشون حين يعلمون أن رسالتهم لم تكن مفهومة، وأن فرقهم تلتمس توضيحات حتى لا تضطر إلى تخمين ما يجول في ذهن المدير.

الفكرة باختصار

إذا أردت أن تعرف أسباب غرق الكثير من الشركات في الفوضى فلا تنظر أبعد من أفواه قادتها؛ إذ يواظب المديرون على تقديم أفكار مهمة ورائعة ـ بيد أنها غير واضحة ـ عن الوجهة التي يظنون أن الشركة تسلكها، ويفترضون أن الجميع يدركون جيدًا تعريفاتهم لتعابير، مثل: الرؤية، والمسؤولية)، والنتائج، فتكون النتيجة غالبًا سلوكًا غير متزن وفوضى إدارية قد تدفع الشركة ثمنها كثيرًا. إذن، التواصل الفاعل هو أهم أداة إدارية تساعد القائد على إنجاز عمله الأهم في القيادة؛ أي إلهام الشركة واستشراف مستقبل أفضل لها.

توجد خمسة عوامل تُؤثِّر تأثيرًا استثنائيًّا في مسيرة الشركة وأدائها: الهيكلة والهرمية التنظيمية، والسياسات المالية، وإحساس القائد بعمله، وإدارة الوقت، وثقافة الشركة. فإذا حُدِّدت هذه العوامل ونُشِرت وضُبِطت جيدًا، فإنها ستمنح المدير فرصًا لزيادة الشعور بالمسؤولية وتحسين الأداء فعلًا، فمثلًا قد يُحسِن الرئيس التنفيذي إبقاء التواصل المتعلق بالهرمية محدودًا، ومقتصرًا على مَن يريده. وعندما يدرك ضرورة إعادة ترتيب الموارد الداخلية، يقول للموظفين: «سأعيد تنظيم الموارد ليصبح التنفيذ أكثر كفاءة». وبعد النظر إلى مخطط الهيكلة الجديدة، يقول: «إنها الساعة 10:45. يمكنكم إظهار الانزعاج حتى منتصف النهار، إذا كان هذا هوردَّ فعلكم. بعدئذٍ، سنتناول شطائر (البيتزا)، ثم نبدأ الساعة الواحدة العمل في مواقعنا الجديدة». وفي السياق نفسه، يسأل أكثر المديرين كفاءة أنفسهم: ماذا يجب أن يحدث اليوم لنصل إلى حيث نريد؟ ما الفكرة أو الاعتقاد المبهم الذي يمكنني توضيحه أو إماطة اللثام عنه؟ إن رئيسًا تنفيذيًّا يردُّ ردًّا دقيقًا على (10) تقارير مباشرة، تنتقل كلٌّ منها بدقة مماثلة إلى (40) موظفًا آخرين، يُعزِّز التزام الشركة برؤيةٍ مفهومة جيدًا عن أهدافها وفرصها الحقيقية.

إذا قبلنا أن عمل القائد أساسًا هو الإلهام ودعم المسؤولية الجماعية لإيجاد مستقبل أفضل للشركة، فما العوامل الرئيسة للكفاءة؟ ما الأدوات التي يجب أن تكون بمتناول أيدي المديرين لإنجاز هذه المهمة؟ ما النماذج العقلية (mental models) التي يجب أن يتمتعوا بها؟ أودُّ التفكير في المديرين الجيدين،

وتشبيههم بسائقي القطارات الماهرين؛ إذ يجري التحكُّم في القطار بوساطة مجموعة من المفاتيح والعتلات، وعندما يسحب السائق عتلةً ينطلق القطار إلى الأمام، وحين يشدُّ أُخرى يتوقف. وكذا الحال بالنسبة إلى الشركات؛ فعندما تكون الشركة متماسكة جيدًا تتحرك العتلات الإدارية كلها بتناغم وسهولة، فتعمل بسلاسة، ما يجعل السائق والركَّاب والقطار يتحركون بانسجام معًا إلى الأمام.

في تجربتي، تسيطر خمس أدوات مهمة على القطار، هي: الهيكلة والهرمية التنظيمية، والسياسات المالية، وإحساس القائد بعمله، وإدارة الوقت، وثقافة الشركة. ويكون لرسائل هذه الأدوات تأثير استثنائي في الشركة. فعندما يَعُدُّها المديرون أشياء بدهية، ويشاركهم موظفو الشركة كافة افتراضاتهم، أو يعرفون نماذجهم العقلية المرتبطة بالأدوات الخمس، فإنهم يفقدون السيطرة على العتلات الإدارية، وسرعان ما يخرج القطار عن سكَّته. ولكن، إذا حُدِّدت هذه الأدوات ونُشِرت وضُبِطت جيدًا، فإنها تمنح المدير فرصًا لزيادة الشعور بالمسؤولية في الشركة وتحسين أدائها حقًّا.

تطبيق الفكرة

لإلهام فريق عملك من أجل تحقيق إنجاز تريده، يوصي جون بالتواصل الواضح فيما يأتي:

1. الهيكلة والهرمية التنظيمية

عند إعادة تنظيم عملك، أعِد سريعًا تخطيط التغييرات بوصفها طريقة للاستفادة من موارد شركتك؛ فلا إقالة للموظفين، ولا تخفيض للرواتب، فمثلًا إذا اضطر الرئيس التنفيذي لشركة برمجيات صغيرة إلى إعادة ترتيب الموارد الداخلية عندما بدأت الكفَّة تميل إلى مصلحة منافس قريب، ثم عقد اجتماعًا للموظفين كافة، قائلًا: «إننا نخوض حربًا للحصول على حصة سوقية،

ولا أظن أننا مستعدون جيدًا للانتصار في المعركة؛ لذا سأعيد تنظيم الموارد حتى يكون أداؤنا أكثر فاعلية. سيتابع معظمكم القيام بالوظائف نفسها، ولكن قد يكون المشرف عليكم مختلفًا»؛ فيجب أن يعرض عليهم المخطط الإداري الجديد، ثم يطلب إليهم بدء العمل في مواقعهم الجديدة بعد الغداء.

2. السياسات المالية

ناقش النتائج المُخيِّبة للآمال لا بوصفها دليلًا على فشل يُعاقب عليه، بل تشخيصًا مفيدًا وأداةً تعليميةً فاعلة لتحقيق تحسُّن مستمر. مثال ذلك: عندما فشلت شركة تقنيات في تحقيق هدف ربعي، طرح الرئيس التنفيذي على فريقه أسئلة دقيقة عن أسباب التقصير، من دون أن يُلقي عليهم اللوم. وبدلًا من القلق بخصوص مَن سيتحمَّل الخسائر، كشف أعضاء الفريق سبب المشكلة الرئيس، وحدَّدوا طرائق لمنع تكرارها. ومنذ ذلك الوقت فصاعدًا، أصبح السجل الحافل للجودة فيها موضع غبطة الصناعة.

3. إحساس القائد بعمله

اجعل الموظفين يعرفون أن عملك ليس الإجابة عن الأسئلة فحسب، بل تشجيع أفكارهم، فمثلًا عندما التقى أحد الرؤساء التنفيذيين مديريه لمناقشة إخفاق الشركة في زيادة حصتها من السوق، استمع إلى وجهات نظرهم، وطرح أسئلة، واعترض على آراءٍ بدلًا من فرض نظريته الخاصة عليهم. بعد ذلك عيَّن فريق عمل لمعالجة المشكلة، اقترح خطط إصلاح عدَّة، طُبِّقت أكثرها إقناعًا، وقد أثمرت الخطة عن زيادة الحصة السوقية المطلوبة في الأرباع الثلاثة التالية.

4. إدارة الوقت

أكِّدْ أهمية الاستفادة من الوقت إستراتيجيًّا، بدلًا من محاولة تسريع إنجاز مزيد من الأمور، واسأل عن أفضل الأعمال التي يمكن أن تُركِّز عليها طاقة فريقك. عندما تدرك أن لديك خيارًا باستخدام وقت مُحدَّد بطريقة ما يمكنك توفير موارد مهمة للتركيز على أكثر أهدافك أهمية.

5. ثقافة الشركة

أَنشِئ ثقافة سليمة بتوضيح الأهداف المناسبة، وتحديد معيار النجاح. مثال ذلك: يدير رئيس تنفيذي شركةً لبرمجيات الهاتف مثل فريق رياضي عالي

الأداء؛ إذ يُدوِّن أرقام المبيعات والنفقات والعائدات على سبورة ليراها الجميع، مُحدِّدًا بوضوح نسب النجاح: (15%) نسبة مكرَّر الربح (السعر إلى العائد)، و(20%) حصة السوق، و (30%) نمو العائد سنة بعد أُخرى، ثم يُقسِّم الأهداف الكبيرة ـ(30) مليونًا بحلول الربع الثالثـ إلى أجزاء إستراتيجية تُحدَّد على السبُّورة.

قبل مناقشة كلٍّ من الأدوات (الرسائل) الخمس الآنف ذكرها، أودُّ بدايةً معالجة بعض الاعتراضات المحتملة: لماذا تُعَدُّ هذه الأدوات ـتحديدًاـ مهمة جدًّا؟ لماذا يكون تحديد ثقافة الشركة أولوية أكثر من (نقل) تحديد علاقات الزبائن؟ حتمًا توجد أمور أُخرى تأتي أولًا في بعض الشركات، ولكني وجدت أن الأدوات الخمس هي بداية رائعة، وأنها تُمثِّل تمامًا نوع الصعوبات التي تواجه المديرين حين يتحدَّثون إلى فرقهم يومًا بعد يوم. وللحقيقة، فإن هذه الأدوات تُعَدُّ أمثلة صارخة على أخطار ضعف التواصل، ولكنها تُقدِّم أيضًا ـعند إتقانهاـ أفضل أدوات القيادة.

لا أقترح أن يتحوَّل المديرون إلى مستبدين أو متباهين من أجل توضيح الأدوات الخمس توضيحًا دقيقًا، وإنما أقترح أن يُبيِّن كل مدير ما يعنيه حقًّا، ويُحدِّد اتجاهًا واضحًا وفقًا لذلك، عندئذ، ستتحسَّن العلاقات والتغذية الراجعة، ويصبح العمل أكثر كفاءةً والتزامًا بالإستراتيجية، ثم يأتي تحسُّن الإنجاز.

الرسالة الأُولى: الهيكلة والهرمية التنظيمية

يُمثِّل المخطط الإداري سلطةً أو نفوذًا فرديًّا؛ لذا فهو يُعَدُّ إطار عمل مشحون بالعواطف، حتى في أثناء أكثر مراحل الشركة استقرارًا.

ولكن عندما تتغيَّر بنية الشركة فقد يصبح مخطط الهيكلة مخيفًا حقًّا، ولا سيما في الشركات التي يسيطر فيها القلق على الموظفين بسبب الأخطار التي تحيق بمكانتهم الشخصية نتيجة السياسات التي تتبعها هذه الشركات.

فإذا فشل رئيس تنفيذي في فرض سيطرة تعريفية (definitional control) على شركته -مع ما يرافق هذا من خسارة للوظائف، وتغييرات للمديرين، وأنماط جديدة من العمل- فقد يؤول مصير الشركة كلها إلى التوقف. فكِّر فيما حدث حين سمحت الرئيسة التنفيذية المعروفة بترسيخ الافتراضات السلبية التي تتعلق بعبارة (إعادة التنظيم) في الشركة. فقبل بضعة أعوام، قرَّرت كارلي فيورينا أن شركة هوليت-باكارد تحتاج إلى تجديد كلي، فتبنَّت فكرة ثابتة مفادها أن عمليات إعادة التنظيم يجب أن تحدث بصورة دقيقة، وقد عبَّرت ضمنًا عن رأيها في الطريقة الحذرة التي ناقشت بها أفكارها مع كبار المديرين. ولكن انتابها قلق من أن تفتح خطة إعادة التنظيم صندوق شرور من الحساسيات ذات الصلة بسياسة الشركة، ولا سيما بين مديري الفئة المتوسطة. ولهذا السبب افترض الجميع أن إعادة التنظيم مدعاة للخوف والرهبة.

قبل شهرين من إعلان فيورينا الرسمي، تباطأ العمل أو كاد يتوقف حين ركَّز موظفون -لا يعرفون تمامًا ما يتوقَّعونه أو يخافون منه- اهتمامهم على التغييرات القادمة. أمَّا المديرون الذين تنافسوا على السلطة والموقع فقد أضاعوا الوقت سدى في معارك سياسية.

توقف الحافز، وأُجِّلت عقود المتعهدين؛ لعدم معرفة الجميع مَن سيدير الأقسام بعد إعادة التنظيم. وعند الإعلان عن الهيكلة الإدارية الجديدة في نهاية المطاف، انقضى وقت إضافي من دون إنتاج حتى استقر الموظفون في مواقعهم الجديدة. لقد توقف الإنتاج (12) أسبوعًا (ربعٌ كامل)، وإذا أضفت إليه رواتب الموظفين، والمشكلات في قسم خدمة الزبائن وتلك المتعلقة بابتكار المُنتَج في هذه الأثناء، أدركت حجم الأضرار التي لحقت بالشركة.

قد لا يكون منطقيًّا لَوْم فيورينا على فشلها في إدراك أنها كانت تُعبِّر عن خوفها، أو تحميلها خطأ عدم توقُّع عواقب الحديث عن أفكارها لإعادة التنظيم قبل أشهر من الموعد المُحدَّد لذلك. وبوجه عام، لا يمكن تحميل القادة مسؤولية الكمال في التنفيذ، ولكن يجب أن يكونوا مسؤولين عن الوفاء بالمعايير الضرورية عند مناقشة الرؤية وعرض أسبابها. لو قدَّمت فيورينا الخطة الرئيسة لإعادة الهيكلة بوضوح أكبر، وجعلت قراراتها أسرع، وتواصلت مع الآخرين صراحةً، لحظي الموظفون في شركة هوليت- باكارد بفهم أفضل للعملية، وأسباب الإطار الزمني الطويل، وأماكنهم المستقبلية في الشركة.

لا شك أن القائد الذي يستلم سريعًا دفَّة عملية التواصل الخاصة بإعادة التنظيم يستطيع أن يحول دون انتشار الخوف الناجم عنها، أمَّا إحدى أكثر الطرائق الإيجابية التي قد يفكِّر فيها القائد لهيكلة إعادة التنظيم، فهي وضع خريطة مرنة للمسؤولية عن الأفعال، ثم عن النتائج (دليل يهدف إلى رسم السياسات، والاستفادة من الموارد

المتوافرة، ولا يتضمَّن طرد الموظفين، أو نقلهم من مناصبهم). عند تقديم إعادة الهيكلة على هذا النحو، تخسر سمعتها بأنها تفويض لنقل سلطة شخصية، سواء كان هذا حقيقيًّا أم خيالًا.

أظهر الرئيس التنفيذي لشركة برمجيات يعمل فيها (150) موظفًا كيف يمكن للقائد منع المخاوف من سياسة إعادة الانتشار (الهيكلة) بجعل التواصل موجزًا ومُحدَّدًا بالهدف المنشود. فبدلًا من النظر إلى مخطط الشركة بوصفه مصدر قلقٍ، ونقل ذلك إلى موظفي الشركة، اختار الرئيس التنفيذي رؤيته السهلة بوصفها بنية مؤقتة للاستفادة من الموارد. وبعد إقراره الإستراتيجية أو التوجُّه الجديد، جعل الموظفين وكلاء للتغيير، فلم يعودوا يتساءلون إذا كانوا هم الضحايا أم لا، فمثلًا أدرك الرئيس في مرحلة ما أنه يحتاج إلى إعادة ترتيب الموارد الداخلية حين بدأت الكفَّة تميل إلى مصلحة منافس قريب، فعقد اجتماعًا للموظفين كافة صباح يوم الإثنين، ثم خاطبهم قائلًا: «أيها الفريق، إننا نخوض حربًا للحصول على حصة سوقية، وأنا أستلم راتبي لأفوز فيها، وأنتم أيضًا. ولكن، لا أظن أننا الآن مستعدون جيدًا للانتصار في المعركة التي نخوضها؛ لذا سأعيد تنظيم الموارد حتى يكون أداؤنا أكثر كفاءة. سيتابع معظمكم أداء الوظائف التي يقوم بها الآن، ولكن المشرف عليكم قد يكون مختلفًا». بعد عرض المخطط الإداري الجديد على الجميع، نظر إلى ساعته، ثم قال: «إنها الساعة 10:45. يمكنكم إظهار الانزعاج حتى منتصف النهار، إذا كان هذا هو

ردَّ فعلكم. بعدئذٍ، سنتناول شطائر (البيتزا)، ثم نبدأ الساعة الواحدة العمل في مواقعنا الجديدة».

شرح الرئيس التنفيذي لاحقًا ما فعله، قائلًا: «يوجد منافس يُظهر لنا أن لديه أفضل طريقة للفوز بالعمل. كلانا مثل قائد فريق إطفاء، لديه سبعة موظفين ومجموعة كاملة من الدلاء والخراطيم. يوجد في فريقي خمسة رجال مُزوّدين بدلاء واثنان آخرين معهما خراطيم، في حين يوجد في فريقه ثلاثة رجال معهم دلاء وأربعة آخرون يحملون خراطيم. لم نكن منظَّمين جيدًا للتنافس والفوز. لم أكن أحاول نقل السلطة، بل الاستفادة من مواردنا، ولا أريد أن يُنظر إلى هذا التغيير بوصفه الحدث الأهم لسياسة الشركة، وإنما هو ضرورة تجارية تكفل لنا المحافظة على وجودنا ومنافستنا في السوق».

من الواضح أن إعادة توزيع الموظفين في الشركة التي يعمل فيها (150) فردًا شيء، وفعل الأمر نفسه في شركة عملاقة مثل هوليت-باكارد شيء آخر تمامًا. لكنني أدرك أن قيمة التواصل الواضح والصادق والصريح تزيد بازدياد حجم الشركة. في الواقع، يمكن إعادة تنظيم شركة كبيرة بسرعة أكبر حين يقرِّر الرئيس التنفيذي عدم نفخ بالون سياسة الشركة، وعدم السماح للآخرين بفعل هذا أيضًا.

بعد أن جَمَعَتْ فيورينا البيانات واتخذت قرارها فإنها لم تكن مُلزمَة بتقديم آراء سابقة عن التفاعلات القادمة. وبعد مضي (48) ساعة من الإعلان، كان بإمكانها عقد اجتماع على مستوى الشركة،

يتضمَّن بثًّا بوساطة الشبكة الدولية (Webcast)؛ وذلك لشرح الأسباب التي تجعل التغيير ضروريًّا. ولإبعاد أذهان العاملين عمَّن سيُعزَل من موقعه أو يتولَّى منصبًا جديدًا، كان يمكنها أن تطلب من جميع المشاركين في التغييرات تحديد أهداف واضحة وعرضها -بإيجاز- في الأيام الستين التالية. كانت ستُوضِّح بذلك أن لا علاقة لمخطط إعادة التنظيم بسياسة الشركة، وأن كل شيء مرتبط بكفاءة الشركة فحسب.

الرسالة الثانية: السياسات المالية

السياسات مفهوم فاعل آخر يُمثِّل -إذا تُرك من دون إدارة- خطرًا على سلامة الشركة مستقبلًا. فعندما يخبر إداري كبير الموظفين بوجوب التركيز على النتائج المتوقعة يُفسِّر كبار المديرين غالبًا هذا بأنه يعني: افعل كل ما يتطلَّبه الأمر لتلبية توقعات المستثمرين. وفي الواقع، فإن عدم رؤية الصلة بين سلوك الموظف والنتائج، والفشل في الاستفادة من فرص التعلُّم، يحول دون بناء المديرين قيمة طويلة الأمد لشركاتهم، فمثلًا كان رئيس تنفيذي أعرفه يعتقد أن الغرض الرئيس من عمله هو تقديم توقعات ووعود كبيرة بخصوص النتائج الربعية، ثم إنجاز الأرقام بأيِّ وسيلة ممكنة. وما إن يأتي الأسبوع التاسع من كل ربع، ولا تتحقق التوقعات، حتى يضغط بشدة على مسؤولي المبيعات والمالية لديه. كانت رسالته الضمنية: «تلك هي النتائج التي أريدها، ولا أكترث بالكيفية التي تنجزون بها ذلك»، لقد توقَّع أن تزدهر الشركة حقًّا.

ولكن ما حدث كان خلاف ذلك تمامًا. فنظرًا إلى تحديد الرئيس التنفيذي النتائج بتلك الطريقة المحدودة وفشله في تحفيز (أو مكافأة) فريق مبيعاته بصورة مناسبة؛ لم يشعر موظفو المبيعات بأيِّ ندم بخصوص الأرقام المعلنة. بالرغم أن الشركة لم تتلقَّ قطُّ أيَّ إجراء تأديبي، فإن ضعف ممارساتها أرغمها على إعادة حساب النتائج، ما أدَّى إلى خفض كبير لقيمتها؛ إذ توقفت العائدات عند (10) ملايين دولار في الربع، وجرى الاستحواذ على الشركة في نهاية المطاف بعد خصم عائداتها السنوية.

يُذكَر أن النتائج الإيجابية المنتظمة تنبثق -على المدى الطويل- من الإستراتيجية الذكية والتركيز المستمر على جودة التنفيذ. فكِّر في محترف غولف مثل تايغر ودز (Tiger Woods) الذي يعتمد احتمال فوزه ببطولات رئيسة على إتقان التسديد، وتثبيت الكرة، وأرجحة المضرب. فعندما تصبح الكرة في الجو لا يمكنه السيطرة عليها، وستعود إلى الأرض من دون تدخل منه. وبالمثل، يفهم القادة الأَكْفَاء أن الفاعلية تكون أكبر عند النظر إلى النتائج الربعية بوصفها مقياسًا لتحسُّن بعيد الأمد بدلًا من القلق فقط بخصوص الفوز بأسواق على المدى القصير. إن استخدام النتائج بوصفها أداة تشخيص لخدمة تحسين التنفيذ مستقبلًا، والطلب إلى الموظفين المشاركة في هذا التحليل، يجعل القادة الأكفَاء يشجِّعون الصراحة، ويشاركون أفراد فرقهم في حوار مفتوح، ويزيد أيضًا من احتمال تقديم الموظفين أفكارًا جيدةً، ما يؤدي إلى تجاوز التوقعات المالية للشركة رُبعًا بعد آخر.

لقد أسعدني العمل ستة أعوام مع جون أدلر (John Adler)؛ الرئيس التنفيذي السابق للشركة التقنية أدابتك (Adaptec). فطوال (12) عامًا من رئاسته رفع أدلر القيمة الفعلية للشركة من (100) مليون دولار إلى أكثر من (5) مليارات دولار بسبب موقفه الصائب بخصوص الأهداف التجارية ونتائج السياسة المالية. بالنسبة إليه، لم تكن النتائج سلاحًا تأديبيًّا، بل تشخيصًا مفيدًا وأداة تعلُّم. فعندما لم تحقق الشركة -في إحدى المراحل- الهدف الربعي، حلَّل هو وفريق إدارته مختلف العوامل التي أسهمت في ذلك الخلل، واكتشفوا أن الشركة لم تستطع تنفيذ بعض الشحنات في نهاية الفصل نتيجة قضية ضبط جودة استثنائية. وبدلًا من القيام بردِّ فعل عاطفي وإلقاء اللوم جِزافًا، طرح أدلر أسئلة دقيقة على فريق الإدارة العليا الذي استطاع الكشف عن جذور المشكلة، ونشر المعلومات المتعلقة بها على نطاق واسع؛ لضمان التعلُّم داخل الشركة. إن تركيز أدلر على تقصي حقيقة الخلل الذي حدث ومناقشته بموضوعية،جعل آخرين في الشركة يشعرون بالأمان لمناقشة القضية من دون خوف من أيِّ ردِّ فعل عاطفي قد يقود إلى عقوبة اعتباطية.

إن تصرفات أدلر الحكيمة بعثت برسالة ضمنية مفادها أن الماضي قد انتهى، وأن غدًا هو يوم آخر. فبدلًا من الارتباك نتيجة ذلك الخلل والتساؤل عمَّن سيتحمَّل المسؤولية، عمل مهندسو البرمجة وتقنيو ضمان الجودة معًا لتحسين عملياتهم وخفض احتمال عدم تحقيق المبيعات المتوقعة بسبب مشكلات في الجودة أو التصنيع

في اللحظة الأخيرة. منذ ذلك الوقت فصاعدًا، أصبح سجل الشركة فيما يخص الجودة موضع غبطة الصناعة. فقد استطاع أدلر بتعديل ضربته تحقيق نتائج منتظمة دقيقة وممتازة في أثناء تولِّيه منصبه.

الرسالة الثالثة: إحساس القائد بعمله

يعتمر الرؤساء التنفيذيون قبعات عدَّة، ويؤدون مهام كثيرة لمصلحة القيادة، ولكن بعضهم يقع -بالرغم من أنهم محاطون بأشخاص يَنشدون تغذيتهم الراجعة وموافقتهم- في شَرَك التفكير في أن مسؤوليتهم تتمثَّل في الإجابة عن أسئلة الموظفين كلها (ينطبق هذا أيضًا على الرؤساء التنفيذيين من رجال الأعمال المؤسِّسين أيضًا؛ لأن شخصياتهم وثيقة الصلة بشركاتهم). يظنُّ (رجل الجواب) نفسه خطأً أنه الحَكم الأخير للتباينات والقرارات والأزمات، ويضعه هذا في موقف منعزل ومعزول تمامًا حيث تصبح المعلومة غير جديرة بالثقة، ويُهمَل المُدخل المفيد.

قيل لرئيس تنفيذي (سأدعوه جيم) أدار شركة برمجيات ناجحة سابقًا، ثم تحوَّلت بعد إخفاقها إلى النشر المكتبي الآن؛ إنه كان لامعًا طوال حياته، وقد كان كذلك. بدا جيم الحائز شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من ستانفورد، والدكتوراه من معهد ماساتشوستس للتقنية، والحاصل أيضًا على عشر براءات اختراع في البرمجيات، أنه ميداس (ملك أسطوري قادر على تحويل أيِّ شيء يلمسه إلى ذهب) أيضًا؛ إذ كان كل ما يلمسه يتحوَّل إلى ذهب. لم يكن ذلك يُمثِّل أمرًا

عظيمًا لأنه ذكي جدًّا، ويعرف -بالضرورة- أنه أفضل موظف في الشركة. ارتاح جيم كثيرًا لهذا الافتراض، ولأنه لم يكن يستقر على أسسٍ متينة في مناحي قيادية أُخرى؛ فقد قامت هويته على ذلك.

بالرغم من أن جيم أبلى بلاءً حسنًا بتوظيف الألمع والأذكى من أفضل كليات الهندسة والإدارة، فإنه لم يصغِ إلى فريقه الجديد. فلم تكن الإستراتيجية -مثلًا- أقوى خصائص جيم، بل ظنَّ أنه يعرف كيف يتصدَّى لتهديدات منافسة. وعندما قدَّم مديروه مقترحات لتجنب المنافسة تجاهلها جيم مستخدمًا سلطته الوظيفية لإطالة أمد النقاش. كان يقول عن إحدى الشركات المنافسة: «لا سبيل لهؤلاء القوم في منافسة تقنيتنا. لقد التقيت رئيسهم التنفيذي، وأعرف أننا نستطيع التغلُّب عليهم. سأشرح ما يجب أن نفعله». بالرغم من أن ذلك كان مُؤثِّرًا ومُقنِعًا نوعًا ما، فإنه لا يَمُتُّ لحقيقة السوق بصلة، وقد عرف فريقه هذا. وسرعان ما استوعب مديروه الرسالة الضمنية -محبطين- أنه لن يستمع إليهم، أو يُقدِّر جهودهم، فبدؤوا يغادرون الشركة، ويأخذون معهم كثيرًا من رأس المال الفكري. ارتبك جيم -غافلًا عن عواقب سلوكه- من ذلك الرحيل الجماعي، وأَسَرَّ في قرارة نفسه أن أولئك الأشخاص لم يفهموا المغزى.

في المقابل، يفهم القادة الأَكْفَاء أن مهمتهم هي استنباط أجوبة من آخرين، ويفعلون هذا بأن يلتمسوا -بكل ذكاء ووضوح- مساهماتٍ وتحدِّياتٍ وتعاونًا من أشخاصٍ يُقدِّمون تقارير لهم. إنهم لا يستخدمون سلطتهم الوظيفية للهيمنة، بل لتحفيز عملية صنع القرار. وكلما كانت

العملية تعاونية ومهنية أكثر أصبح القائد أقل عزلة، وازداد احتمال تنفيذ إستراتيجية العمل على أرض الواقع.

وخلافًا لفهم جيم مهامه وتواصله مع الآخرين، أُقدِّم مثالًا على رئيس تنفيذي (سأدعوه كريس) أدار شركة بحوث تقنية. كان ذكيًّا وواثقًا بنفسه أيضًا (نال المرتبة الأُولى في صفه بهارفارد، وتُوِّج بطلًا عسكريًّا في حرب الخليج). ولكن، بدلًا من التعبير عن ذكائه بتعجرف أظهر فضولًا. كان يقول في اجتماعات الشركة إنه لن يستعمل سلطته الوظيفية بوصفه رئيسًا تنفيذيًّا، بل سيكون فقط مساهم آخر بالأفكار. ولهذا فقد استمع إلى وجهات نظر الجميع قبل أن يُعبِّر عن رأيه، وطرح أسئلة، وتحدَّى آراء.

اجتمع كريس بالفريق التسويقي، وأصغى إلى عروض من مديري العلاقات العامة والتسويق والإعلان، ولمَّا تحدَّث أخيرًا لاحظ أن الشركة قد أنفقت أكثر من منافساتها في عطاءٍ لتحسين صورة منتجها الرئيس، لكنها لم تَحْظَ -بالرغم من ذلك- بحصة من سوق المنافسين، فطلب أن تجتمع مجموعة مصغرة خلال الأسبوع لاكتشاف السبب. ونظرًا لإدراكه أن (جواب الرئيس) سيعوق إبداع الشركة، فيكون ضارًّا لا نافعًا؛ فقد قاوم الرغبة في عرض نظريته الخاصة.

عندما طلب إلى فريقه أن يتحمَّل مسؤولية تشخيص المشكلة وأسبابها، لم يتهم كريس أحدًا أو يُلْقِ التهم جِزافًا، وقد أظهر بذلك أن دوره يتمثَّل في مساعدة الفريق على معالجة المعلومات. أوضح كريس

للموظفين الذين يعملون معه أن منصبه غير معني بتقديم الأجوبة، بل بتقديم العون لإيجاد أفضل الحلول. وقد شجَّعت فرضيته التعاونية حقًّا الأشخاص الأذكياء حوله على الإسهام في أفكارهم، فقدَّم فريق العمل ست نظريات محتملة وعملية، وعدَّة خطط إصلاح شاملة، وُضِعت أكثرها إقناعًا موضع التنفيذ. وقد أثمرت التغييرات المنشودة بخصوص حصة السوق في الأرباع الثلاثة الآتية. في أثناء العملية، ظهرت عدَّة أفكار لحملات تسويقية ناجحة أُخرى. ونتيجةً لقيادته الحكيمة؛ فقد رسَّخت شركة كريس سمعتها بوصفها مركزًا لرأس المال الفكري في مجال التقنية، وهي تُعَدُّ الآن مصدرًا فريدًا لمعلومات السوق، وتحصل على مبالغ طائلة لنشر نتائجها.

غيِّر ذهنيتك

عندما يفترض الإداريون أن الموضوعات الإدارية مفهومة بالطريقة نفسها للجميع، فإنهم يتخلَّون عن فرصة القيادة الفاعلة. وفي المقابل، يتميَّز قادة يقولون بوضوح ما يعنونه بقدرة أكبر على تعزيز طاقة موظفيهم والتزامهم.

الرسالة	النموذج الذهني التقليدي	النصيحة
الهيكلة والهرمية التنظيمية	• جعل مخطط الشركة الإداري وكيلا للسياسة.	• استفد من الموارد البشرية.
السياسات المالية	• معاقبة التقصير. • لوم أحد ما.	• اتخذ إجراءً عمليًّا لتحديد الأسباب الرئيسة لأيٍّ مشكلة.

الرسالة	النموذج الذهني التقليدي	النصيحة
إحساس القائد بعمله	• إجابة المدير عن أسئلة الموظفين جميعها.	• اطرح أسئلة؛ فالعاملون جميعًا لديهم أجوبة.
إدارة الوقت	• ترسيخ سياسة «الوقت من ذهب»، ومقاومة القيود.	• الوقت مُحدَّد، فاختر بحكمة ضمن القيود.
ثقافة الشركة	• إسناد المسؤولية كلها إلى الموارد البشرية.	• جد بيئة يمكن أن يساعد فيها الجميع على فوز الفريق.

قاد كريس شركته ـ مثل قادة المستوى الخامس الذين وصفهم جيم كولينز (Jim Collins) ـ بفصل ذاته عن عمله؛ إذ يفهم القادة ـ مثل كريس ـ أن مهمتهم هي طرح أسئلة محفِّزة، ويعرفون أن الأجوبة ممكنة ما دام الموظفون يشعرون أن ذلك يُمثِّل مظلة أمان لهم. بعد ذلك يقود الفريق كله الشركة إلى الأمام.

الرسالة الرابعة: إدارة الوقت

يشعر كل إداري أن الوقت قصير، وكذا الحال بالنسبة إلينا؛ إذ تذكِّرنا المفكِّرات، ودورات إدارة الوقت، والمساعدون الإداريون بالوقت الذي لا نملكه، في حين تستحوذ المواعيد النهائية على اهتمام المديرين، فيكافحون للتحرر من القيود بمحاولة ضغط الساعات المحدودة في اليوم، أو التلاعب بها، أو السيطرة عليها. وعندما يبعث الرئيس التنفيذي إلى موظفيه رسالة مفادها أن الوقت هو الحاسم، فإن الذهنية (قائمة المهام) ستضم بسهولةٍ أهدافًا مهمةً.

اسمحوا لي أن أتحدَّث عن رئيس تنفيذي عملت معه. كان المهندس ألان رئيس شركة تقنية متوسطة الحجم في وادي السليكون. سيطرت على حياة المهندس سابقًا مؤقتة زمنية، وقائمة مهام، وبلاك بيري، وكان يبدأ كل يوم بالشعور أنه (متأخر)، قبل وقت طويل من قرع جرس افتتاح ول ستريت. كان نظام إدارة الوقت هو كتابه المبجَّل، والفاعلية عقيدته، ووضع الأولويات وظيفته الأُولى. بدت فكرة ألان الثابتة أن الوقت هو العدو، وقد نقل هذه الرسالة إلى فريقه، وأبلغ الأعضاء أن إدارة الوقت على نحوٍ أفضل من الشركات المماثلة المنافسة قد يُحقِّق النجاح للشركة، وقد سبَّب له هاجس الوقت قلقًا واضحًا للعيان.

عندما ساءت الظروف الاقتصادية في الوادي أُرغِم ألان على إيقاف التعيين، ثم تلقَّت الشركة طلب عرض من شركة بيلساوث. انتهز ألان الفرصة ليُحقِّق صفقة برامج كبيرة، وجعل قوته العاملة الصغيرة أساسًا تُركِّز على المشروع. ضمنيًّا، باتت إدارة الوقت هي العملة التشغيلية للشركة، فأصبح ألان أكثر قلقًا بخصوص وقت العمل؛ لذا جزَّأ عناصر المشروع إلى أقسام، وطلب إلى المديرين الذين يُقدِّمون إليه التقارير أن يخبروه عن كيفية قضاء الموظفين ساعاتهم ودقائقهم في أثناء تجهيز العرض المطلوب. وكلما قدَّم تغذية راجعة لتقاريره المباشرة كان أول سؤال يطرحه عن كيفية استخدام مديريه الوقت المخصص للعمل. ولكن، بالرغم من جهود الجميع، لم تكن ساعات العمل اليومية كافية لإنجاز المطلوب.

وعلى كلٍّ، فقد قدَّمت الشركة العرض في الوقت المُحدَّد بعد إنجاز التفاصيل النهائية كلها، ثم انتظرت بأنفاسٍ محبوسةٍ ما كان ألان واثقًا أنه سيكون ردًّا إيجابيًّا من بيلساوث، لكنّ الشركةَ خسرت المشروع لمصلحة مؤسسة أُخرى تقنيتها أقل جودة. لم تكن المشكلة تتعلق بمحتوى العرض، بل بطريقة تقديمه؛ فقد أنجز ألان وفريقه مشروعًا مثاليًّا لكنهم فشلوا في الاستثمار بإنشاء علاقة بأيٍّ شخص في بيلساوث. وفي المقابل، كان المنافس قد أنشأ علاقات وثيقة بشركة الاتصالات. المفارقة أن مديري ألان ركَّزوا اهتمامهم على تنفيذ المهام في الوقت المُحدَّد ما جعلهم يُغفلون النظر إلى المشروع عامة، والزبون بوجه خاص. لقد بدا الأمر شبيهًا بحفل عشاء في مطعم فاخر أخفق موظفوه في تقديم الخدمة اللائقة به؛ فالطهاة في شركة ألان أعدُّوا عشاءً فاخرًا من فئة خمس النجوم، لكنهم نسوا الشراب، وغطاء المائدة، والأزهار، وقدَّموا الطعام باردًا. لقد أنتجوا ما قال ألان إنه يتوقَّعه.

والحقيقة أن الرئيس التنفيذي يكون أكثر كفاءة إذا أوضح للشركة أنه لا ينبغي ضغط موارد الوقت لتحقيق أقصى إنجاز فيه، بل يجب الاستفادة منه إستراتيجيًّا، وهذا فارق دقيق لكنه مهم. إن قائدًا يعزف على أوتار قيود الوقت، ويضغط بقوة على مديريه، محاولاً جعلهم يُقدِّمون الكثير في وقت مُحدَّد؛ قد يثير الارتباك في الشركة التي ستفقد -في نهاية المطاف- كفاءتها ومكانتها وسمعتها. وفي المقابل، فإن القائد الذي يُفضِّل فعل بضعة أشياء بإتقان إذا كان

الوقت قصيرًا، يمنح مديريه ثقةً لاستخدام أمثلَ لهذا المورد الثمين؛ إذ يشترك الجميع -بهذه الطريقة- في العملِ ضمن أُطرٍ زمنية مُحدَّدة لإنجاز ما ينبغي إنجازه.

من القادة الذين يدركون أهمية التواصل الجيد بخصوص الوقت مارك كينغ (Mark King)؛ الرئيس التنفيذي لشركة تايلورميد- أديداس غولف (TaylorMade_adidas Golf). أراد كينغ إطلاق مُنتَج يُحدِث ثورة في عالم الصناعة احتفالًا بالذكرى السنوية الخامسة والعشرين للشركة في ربيع عام 2004م، وعرف أنه إذا استطاعت شركته تطوير منتج جديد وإطلاقه في وقت مهم جدًّا من تاريخ الصناعة فإنها تُرسِّخ مكانتها بوصفها علامة تجارية رائدة في مجال الغولف. يُذكَر أن عمل معدات الغولف، مثل الموسيقى والسيارات والأزياء، محكوم بالنزعة السائدة.

بدايةً، تصوَّر كينغ نوعًا جديدًا من المضارب بناءً على فكرة جريئة هي الثقل القابل للتحريك، وجعل أفضل مهندسيه يعملون لإنتاج هذا النوع، فقضوا ساعات طويلة في العمل. ولكن، مع اقتراب مهلة الأشهر الستة من نهايتها، أدرك أن تحقيق هدفه سيكون مستحيلًا عند الاحتفال بالذكرى السنوية. لم يستطع أن يطلب إلى فريقه العمل وقتًا أطولَ، أو تغيير الموعد المُحدَّد؛ لذا غيَّر الهدف؛ إذ ستطور تايلورميد مضرب غولف واحدًا باستعمال تقنية الثقل القابل للتحريك، وسيُعرَض المُنتَج في الذكرى السنوية أمام مئات المراسلين ورجال الأعمال.

بدلًا من أن يرزح كينغ تحت وطأة الوقت، عدَّل خياراته ضمن الموعد المُحدَّد. وكان قد سأل نفسه: كيف يمكن لهذا الفريق أن يستفيد من وقته على النحو الأمثل؟ في أيِّ الأعمال يستغلون أقصى طاقتهم بدلًا من قضاء الوقت في محاولة إنجاز كل ما يتمنَّاه؟ كيف يمكن استثمار الوقت؟ أدرك كينغ أنه يتعيَّن عليه تخصيص الوقت المحدود لإنجاز عمل مبدع، فاستطاع تحرير الموارد التقنية والتسويقية اللازمة، والتركيز على الجودة والعلامة التجارية.

حظي مضرب (ر7) الجديد من تايلورميد (أُميط اللثام عنه في الذكرى السنوية) بإطراء بالغ، واقتناه أعضاء رابطة لاعبي الغولف الأمريكيين ولاعبون أوروبيون. وما إن انتهت مسابقة الغولف الأمريكية والجولات الأوروبية عام 2004م حتى كان نصف اللاعبين المحترفين في العالم يمتلكون المضرب الجديد، ما ضمن انتشاره بين محبي الغولف. تبع ذلك اثنا عشر مُنتَجًا إضافيًّا أكملت رؤية الفريق لمُنتَج المضارب. لقد حُضِّرت الوجبة، وطُهِيت وقُدِّمت جيدًا. وها هي تايلورميد اليوم أسرع شركة معدات غولف نموًّا في العالم، ويُعَدُّ مضربها (ر7) المُنتَج الرئيس في خط إنتاجٍ تبلغ قيمته عدَّة ملايين من الدولارات.

بعث ألان (الرئيس التنفيذي لشركة التقنية) رسالة تفيد بوجوب العمل من دون أدنى اهتمام بالوقت، ووَضَع توقعات غير معقولة. أمَّا رسالة كينغ فأكدت أن الوقت ليس هو العدو، بل مجرد حقيقة قائمة، وأنه توجد عوامل أُخرى أكثر مرونة يمكن استخدامها في مواجهة التحدِّيات

التي تقابلنا. نظر ألان إلى الوقت بوصفه وحشًا قاسيًا مخيفًا، لا يمكن التغلُّب عليه إلَّا بقوة مضاعفة، في حين رآه كينغ ظاهرة محايدة يمكن التعامل معها بمرونة. كان لدى كلا الرجلين رؤية واضحة بخصوص النجاح، لكن كينغ استطاع تحقيق تسوية لمصلحة الجودة. (انظر العنوان الفرعي: (84) شيئًا رائعًا).

(84) شيئًا رائعًا

لتوقع ما قد يحدث حين يعالج رئيس تنفيذي قيودًا زمنيةً بوضع توقعات معقولة، تخيَّل أن لديك سبعة تقارير مباشرة، يلتزم كلٌّ منها بإنجاز ثلاث مبادرات مهمة قابلة للتنفيذ في كل رُبع. إذا حققت هذه التقارير وفرقها الأهداف المنشودة فإنه ينتج من أربعة الأرباع (84) إنجازًا مهمًّا. وإذا استطاعت شركتك إنجاز أشياء مهمة يناهز عددها (84) شيئًا في عام واحد فإن النتائج تكون مدهشة ولا شك. أمَّا العدو الحقيقي لإنجاز (84) شيئًا مهمًّا فهو إغراء العمل على الهدف رقم (85) وأكثر، قبل أكثر الأهداف أهمية، أو تلك التي على حسابها. ولهذا فإن إبقاء القطار على السكَّة يُحتِّم على القائد تحديد الأهداف بوضوح كبير، والطلب إلى العاملين تركيز العمل على الأولويات الحقيقية أولًا.

الرسالة الخامسة: ثقافة الشركة

ما المقصود بثقافة الشركة؟ لماذا يكون التواصل الواضح الدقيق بخصوصها مهمًّا؟ لا تنشأ الثقافة عن إعلان، وإنما تنتج من توقعات تُركِّز على الكسب. ولهذا فإن اعتماد الثقافة التي تُحفِّز الأداء يُحتِّم تعيين الأشخاص الملائمين، والطلب إليهم التصرف على نحوٍ يتسق مع القيم التي تعتنقها الشركة، وتنفيذ عمليات تسمح لها بإحراز نجاح في السوق.

وللأسف الشديد، يوجد رؤساء تنفيذيون يفشلون في تعريف النجاح وإيضاح رؤيتهم له، ويخفقون في توضيح توقعاتهم لموظفيهم، ما يجعلهم ينتجون ثقافات لا معنى لها. من جانب آخر، يُعَدُّ النشاط الثقافي الهامشي الذي انبثق من فقاعة التقنية العالية في أواخر التسعينيات مثالًا رائعًا. أتذكر أن أحد الرؤساء التنفيذيين في وادي السليكون افتتح الخزانة الثقافية، ونظَّم لموظفيه مختلف أنواع الأنشطة الممتعة، بما في ذلك حفلات الجعة أيام الجمعة، وطاولات قذف الكرة، ثم عيَّن مسؤولًا ثقافيًّا (إداري من الموارد البشرية تتمثَّل وظيفته في جعل العاملين يشعرون بالسعادة، حتى حين تخسر الشركة زبونًا، أو تنهي رُبعًا بخسارة).

كانت الفكرة أنه إذا انتاب العاملين شعورٌ بالرضا، ومُنِحوا تفويضًا، وعملوا معًا فإنهم يُحرِزون نتائج جيدة بصورة طبيعية. إذن، كان الأمر يتعلق بمعنويات الموظفين ومواقفهم والعمل الجماعي، لكن المديرين فقدوا بوصلة مقاييس العمل الرئيسة. في نهاية المطاف، يرغب الأشخاصُ العملَ في شركة تُنجِز شيئًا أكثر من إسعادهم فقط؛ إنهم يريدون المشاركة في مشروع ناجح. أخيرًا، جرى الاستحواذ على الشركة بقيمة أصولها فقط؛ لأنه بدلًا من تطوير إستراتيجية كسب، شُغِل الرئيس التنفيذي بأمور جانبية.

يمكن إيجاد ثقافة سليمة والحفاظ عليها بالتركيز على الأهداف الصحيحة وابتكار تجربة الفوز في السوق، فمثلًا يدير رئيس تنفيذي لصانع برمجيات هاتفية يُدعى جيف شركته مثل فريق رياضي

عالي الأداء، فيُظهر على لوحة تسجيل كبيرة مُثبَّتة على جدار قاعة الاجتماعات أرقام الشركة كلها (المبيعات، النفقات، العائدات) ليراها الجميع. وفي المقابل، يعمل موظفو الشركة كافة، المنتقون لميزتهم التعاونية، إضافة إلى مهاراتهم التحليلية، في فِرقٍ من ستة أفراد (وفقًا لِفرق الغطاسين في البحرية الأمريكية (U.S. Navy Seals)، فإن (6) هو الرقم المثالي للمشاركين في أيِّ مشروع ناجح). كان الأفراد أكْفَاء بقدر فِرقهم، وقد التزم كل فرد في الشركة بمجموعة صارمة من القيم ومقاييس التنفيذ الأساسية. أخيرًا، يعرف الجميع في الشركة أن الكسب يبدو مثل: (15%) نسبة مكرَّر الربح، و (20%) حصة السوق، و(30%) نمو العائد عامًا بعد آخر. فإذا كان هدف الشركة جني (30) مليون دولار مطلع الربع الثالث فإن الرقم يُقسَّم إلى أجزاء إستراتيجية تعرض على السبورة. إن الروح المعنوية في الشركة مهمة بالتزامها الجماعي بالنجاح، لا بأحدث أرقام إنجازها، وإن الشركات الناجحة هي الأماكن التي يرغب الأشخاص في المجيء إليها للعمل وإحداث فرق ما، لا ليُدلِّلوا أنفسهم فيها.

وللحقيقة، فإن الشركات التي تتبنَّى ثقافات صحيحة لا يبقى موظفوها في الظلام، بل يلقون دعمًا بوصفهم جزءًا من مستقبل مشرق، فيأتون إلى العمل برغبة عارمة، يحفزهم إلى ذلك القيادة الواضحة والممارسات المهنية التي يفهمها الجميع جيدًا، بحيث يعرف كل فرد في الشركة كيف يُسهِم في مستقبلها.

إن إدراك القادة تأثير التواصل الواضح والمباشر والتماس التغذية الراجعة من فِرقهم، يُعزِّز سلطتهم الوظيفية بدلًا من تقويضها. ولهذا يطرح أكثر القادة كفاءة -أعرف منهم رؤساء تنفيذيين يدركون جيدًا أن أخطار سوء التواصل كبيرة- على أنفسهم الأسئلة الآتية وهم في طريقهم إلى العمل: ماذا يجب أن يحدث اليوم لنحقق ما نصبو إليه؟ هل يوجد أيُّ ارتباك في شركتي؟ ما الآراء أو الأفكار المبهمة التي يمكنني توضيحها أو كشف اللثام عنها اليوم؟ ما الذي لم أتواصل بشأنه على نحوٍ كامل أو واضح؟ ما نوع الأشياء التي يَعُدُّها الأشخاص بدهية؟

ختامًا، فإن التواصل الواضح هو مسألة كفاءة حقًّا؛ فأيُّ رئيس تنفيذي يتفاعل تفاعلًا دقيقًا مع (10) تقارير مباشرة، تتواصل كل منها بالدقة نفسها مع (40) موظفًا موهوبًا آخرَ، يُوجِّه بفاعلية التزام الهيئة الإدارية وطاقتها نحو رؤية واضحة مشتركة مفهومة جيدًا لأهداف الشركة وأولوياتها وفرصها الحقيقية، فيُوفِّر على الشركة الوقت والمال والموارد، ويسمح بإنجاز أعمال استثنائية.

نُشِر أصلًا في شهر أيار عام 2006م.

* * *

إزالة التوتر من الأحاديث المتوترة

هولي ويكس

نعيش بالكلام، هذا هو نوع الكائن الحي الذي نحن عليه، ندردش ونثرثر وننشر شائعات ونمزح. ولكن، أحيانًا -أكثر مما نود غالبًا- نخوض أحاديث يغلب عليها التوتر، تلك التبادلات اللفظية التي قد تؤذينا أو تزعجنا بطرائق لا يمكن لأيِّ نوع آخر من الكلام أن يفعله. لا يمكن تجنُّب هذه الأحاديث في الحياة، وهي تُؤثِّر كثيرًا في مجال الأعمال بحيث تُبدِّل رأي المدير من طرد مرؤوس إلى الثناء عليه. ولكن، بغض النظر عن السياق، تتميَّز الأحاديث المتوترة من غيرها بالصفة الانفعالية؛ إذ إنها تثير حرجًا، أو ارتباكًا، أو قلقًا، أو غضبًا، أو ألمًا، أو خوفًا، إذا لم يكن فينا، ففي نظرائنا. إذن، لا شك أنها تُسبِّب قلقًا كبيرًا يجعل معظم الناس يتجنَّبونها. وهذه الإستراتيجية ليست خطأً بالضرورة، فأُولى قواعد الاشتباك هي اختيار معاركك. في بعض الأحيان، يكون تجاهل بعض القضايا، واسترضاء أشخاص يصعب إرضاؤهم، وغض الطرف عن الخصومة مكلفًا جدًّا؛ لأنه يصبُّ النار على زيت المشكلة أو العلاقة.

صحيح أن الأحاديث المتوترة شائعة جدًّا ومؤلمة أيضًا. ولكن، لماذا لا نعمل جاهدين لتحسينها؟ يُعزى السبب أساسًا إلى مشاعرنا

المتداخلة؛ فعندما لا نكون متورِّطين عاطفيًّا في قضية ما نعرف أن الخلاف طبيعي، ويمكن حلُّه، أو إدارته على الأقل. ولكن عندما تلتهب المشاعر، يفقد معظمنا توازنه، مثل ظهير ربعي يضعف في مباراة حاسمة، فنفقد كل أمل بالوصول إلى خط الهدف.

في الأعوام العشرين الماضية، كنت أُدرِّس في صفوف، وأُنظِّم ورشات عمل -في بعض أهم الشركات والجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية- تُعنى بكيفية التواصل في أثناء الحديث المشحون بالتوتر. كانت الصفوف مختبري، وقد تعلَّمت أن معظم الأشخاص يشعرون بالعجز عن الكلام في قضايا حسَّاسة. يبدو الأمر كأن مهاراتنا كلها تهرب من النافذة، ولا يمكننا التفكير جيدًا فيما يجري، أو فيما يمكننا فعله لتحقيق نتائج جيدة.

بالرغم من ذلك، يجب ألَّا تكون الأحاديث المتوترة على هذه الحال؛ فقد لاحظت أنه يمكن للمديرين تحسين الأحاديث المعقَّدة من طرف واحد إذا تعاملوا معها بوعيٍ أكبر للذات، وتمرَّنوا عليها سابقًا، وطبَّقوا ثلاث تقنيات تواصل فقط. لا تسيئوا فهمي؛ إذ لن توجد أبدًا مقاربة دقيقة لأحاديث متوترة. ولكن توجد متغيِّرات كثيرة جدًّا وضغط كبير، وتكون التفاعلات بين الأشخاص في المواقف المضطربة فريدة دائمًا. بالرغم من هذا كله، يمكن النظر إلى كل حديث متوتر على أنه مزيج من عددٍ محدودٍ من الأحاديث، لكلٍّ منها مجموعتها الخاصة من المشكلات. في الصفحات الآتية، سنستكشف كيف يمكن أن تتوقعوا

تلك المشكلات وتتعاملوا معها. ولكن أولًا دعونا ننظر إلى الأحاديث المتوترة الرئيسة الثلاثة التي تواجهنا غالبًا في مكان العمل.

«لديَّ خبر سيئ لك»

إن نقل الأنباء غير السارة هو أمر صعب دائمًا على كلا الطرفين؛ إذ يكون المتحدِّث غالبًا متوترًا، والمستمع يترقَّب إلى أين سيفضي الحديث. لنأخذ القصة الآتية مثالًا على ذلك: ديفيد هو مدير مؤسسة غير ربحية، لم يكن موقفه مريحًا بسبب رغبته في التحدُّث إلى باحث طموح يُدعى جيريمي. كان هذا الباحث يُقيِّم إنجازه لعمله على نحوٍ أفضل كثيرًا من آخرين في المنظمة. أمَّا التعقيد بالنسبة إلى ديفيد فهو أن جيريمي تلقَّى فيما مضى تقييمات عالية بصورة زائفة لأسبابٍ متعدِّدة؛ كانت إحداها تتعلق بثقافة المؤسسة؛ إذ لم يكن العمل غير الربحي مكانًا للمواجهة، يضاف إلى ذلك ثقة جيريمي الكبيرة بقدراته وتميُّز ثقافته الأكاديمية، جعلت هذه الثقة -إلى جانب ردِّ فعله الدفاعي- حتى على أدنى انتقاد، الآخرين -بمن فيهم ديفيد- يتجنَّبون الخوض في مواطن الضعف التي قد تُؤثِّر سلبًا في قدرة جيريمي على القيام بعمل ممتاز. كان جيريمي سمجًا في دعاباته، ما أزعج الكثير من الأشخاص داخل وحدته وخارجها. لم يقل أحدٌ شيئًا له مباشرة، ولكن بمرور الوقت، أصبح مزيد من الأشخاص يمتنعون عن العمل معه، ونظرًا إلى عدم تلقِّي جيريمي أيَّ انتقاد ملموس تقريبًا بانقضاء الأعوام؛ فقد تجذَّر لديه ذلك الأسلوب البغيض، ما أثار تململ فريق العمل كله.

الفكرة باختصار

لا يمكن تجنُّب الأحاديث المتوترة في الحياة. ففي مجال العمل -مثلًا- قد تعمل هذه الأحاديث على تغيير رأي أحد المديرين في عامل، بحيث نال العامل الثناء والتقدير بعدما كان القرار هو طرده من العمل. ولكن بغض النظر عن السياق، تتميَّز الأحاديث المتوترة بأنها انفعالية، وهي تُسبِّب قلقًا كبيرًا يجعل معظم الناس ينأون بأنفسهم عنها. والواقع أن التغاضي عن قضايا معيَّنة، واسترضاء أشخاص يصعب إرضاؤهم، وغض الطرف عن الخصومة يُلحِق أذى كبيرًا بصاحبه؛ لأن اجتناب ذلك يزيد المشكلة أو العلاقة تعقيدًا.

مستعينةً بأمثلة واضحة على الأحاديث المتوترة الأساسية الثلاثة التي يواجهها الناس غالبًا في مكان العمل، تشرح الكاتبة كيف يمكن للمديرين تحسين تلك التفاعلات من طرف واحد. بدايةً، يجب أن تتحلَّى بوعي أكبر للذات. علمًا بأن بناء الإدراك لا يتعلق بتحليل لا ينتهي للذات، بل إن معظمه يتضمَّن جعل المعرفة الضمنية عن النفس أكثر وضوحًا. ولهذا فإن معرفتك الطريقة المناسبة للتصرف في موقف مشحون بالتوتر ستُعلِّمك الكثير عن مشكلاتك، وقد تساعدك على السيطرة والتحكم في مواقف مضطربة. تنصح الكاتبة أيضًا بالتدرُّب على أحاديث معقَّدة سلفًا لتتقن صوغ عباراتك ونبرتها. فنحن نعرف جميعًا -من تجربة سابقة- أنواع الأحاديث والأشخاص الذين نتعامل معهم بصورة سيئة، ولكننا نقصد من هذا كله حفزك إلى إعداد أساليب (تكتيكات) كلامية لمعالجة هذه المواقف.

في أحاديث مثل هذه، يكون التحدِّي الرئيس هو ارتجال البداية الملائمة. فإذا استُهِلَّ الكلام على نحوٍ معقول مقبول فإن بقيته سيحظى بفرصة أن يكون جيدًا. ولكن، إذا كانت الافتتاحية سيئة فقد تُرخي بظلالها على كامل المحادثة. وبوجه عام، يبدأ الكثير من الأشخاص مثل هذا الحديث بنبرة هادئة في محاولةٍ منهم ليكونوا لطيفين،

وهذا ما فعله ديفيد تحديدًا؛ إذ استهلَّ حديثه بقول: «ما رأيك بفريق ريد سوكس؟».

تطبيق الفكرة

أنواع الأحاديث الناجحة

تتخذ الأحاديث المتوترة في العمل أشكالًا متنوعة، منها:

1. «لديَّ خبر سيئ لك»: تريد ـمثلًاـ انتقاد أداء موظف ما.
2. «ماذا يجري هنا؟»: تصبح المحادثة فجأة مشحونة بالتوتر.
3. «أنت تهاجمني»: يزعجك شخص بالحطِّ من شأنك، أو الصراخ عليك، أو توجيه اتهامات أُخرى إليك.

ما قبل الأحاديث المتوترة

يمكن تهيئة النفس وإعدادها لتكون مستعدة للخوض في الأحاديث المتوترة باتباع ما يأتي:

1. حدِّد نقطة ضعفك تجاه أشخاص ومواقف معيَّنة، ما يجنِّبك الانقياد لمشاعرك وتجاهل ما تريده في أثناء الحديث المشحون بالتوتر.
2. توقَّع ردَّ فعلك تجاه حساسية مشاعرك. هل تشمِّر عن ساعِدك لمواجهة منافس رئيس؟ هل تعتزل الناس حين تشعر أنك مستبعد؟ إذا عرفت مكامن الخطر فقد تتجنَّب نقاط ضعفك، وتُحسِّن ردود أفعالك.
3. تمرَّن ـمع صديق مخلص لا يتسرَّع في إصدار الأحكامـ على ردود أفعال واضحة وحيادية ومعتدلة. أَخْرِج كل ما تفكِّر فيه (المشاعر وغيرها)، ثم شذِّب عباراتك حتى تُعبِّر عن رسالتك بصورة صادقة وغير متوعِّدة. دوِّن عباراتك لتتذكَّرها لاحقًا.

إدارة الأحاديث المتوترة

الاستعداد السابق ليس كافيًا، ولهذا استفد من الملحوظات الآتية:

الحديث المتوتر	الملحوظة	سبب الملحوظة	المثال
«لديَّ نبأ سيئ لك»	• أَكْرِم شريكك: ابدأ بإقرار الجزء الذي يخصك من المشكلة.	• ستساعد مستمعك على سماع رسالتك المعقَّدة من دون استفزازه.	• يتعيَّن على ديفيد أن يخبر جيريمي أن دعابته السمجة تُنفِّر العاملين معه. • يقول ديفيد: «أشارك في المسؤولية لأنني تردَّدت في الكلام صراحةً معك عن هذه الصعوبات».
«ماذا يجري هنا؟»	• انزع فتيل التوتر مع شريكك: وضِّح لشريكك أفعاله، وأعِدْ صياغة نواياك.	• ستُحوِّل المواجهة إلى اتفاق من دون اللجوء إلى الاسترضاء، بحيث لا يُراق ماء وجه أحد.	• تكتب إليزابيث مهام المشروع على سبورة بيضاء، قائلةً: «إذن، هل انتهينا؟». • يردُّ رافاييل بحدَّة: «مَن طلب إليك تكليفي بهذا العمل؟». • تقول إليزابيث: «أفهم لماذا تنظر إلى ما قلته بهذه الطريقة، لم يكن هذا ما قصدته، لنراجع الأمر مُجدَّدًا».

المثال	سبب الملحوظة	الملحوظة	الحديث المتوتر
• عندما تفسد كارين عرضًا وتشعر باستنكار زميلها نِك فإنها تستشيطُ غضبًا. • يقول نِك: «لا أعرف كيف أتحدَّث عن الخطب الذي جرى. موقفك مما حدث مختلف جدًّا عن موقفي».	• حيِّد (التكتيك) من دون جفاء أو تهويل.	• جادل الخطط لا الناس: سَمِّ (التكتيك) الاستفزازي الذي يستخدمه شريكك.	«أنت تهاجمني»

طبعًا، كان جيريمي مخطئًا في اعتقاده بخصوص ما يريده ديفيد، وبقي محافظًا على غروره وتعاليه المعتادينِ. عندما شعر بهذا أدرك ديفيد أن عليه خلع القفازين المخمليين، وسرعان ما أصبح الحديث صريحًا وقاسيًا، وتولَّى ديفيد زمام الحديث كله تقريبًا. وعندما انتهى المونولوج (حديث النفس) حدَّق جيريمي ببرودٍ شديدٍ إلى الأرضية، ثم نهض بصمت مطبق وغادر الغرفة. شعر ديفيد بارتياح، فقد كان التفاعل -من وجهة نظره- مؤلمًا لكنه سريع، وقد لاحظ ساخرًا أنه لا يوجد دم كثير على الأرض. ولكن بعد يومين، قدَّم جيريمي استقالته، وأخذ كثيرًا من الذاكرة والموهبةالمؤسساتية معه.

«ماذا يجري هنا؟»

تُفرَض علينا غالبًا أحاديث متوترة. ولا شك أن أسوأ المحادثات -بالنسبة إلى الأشخاص الذين يكرهون النزاع بوجه خاص- هي المحادثات غير المتوقعة ألبتة التي تندلع مثل العواصف الصيفية العاتية؛ إذ يصبح الحديث فجأة مشحونًا بالتوتر، وتنتشر الكهرباء في مختلف الاتجاهات. والأسوأ أن لا شيء يبدو منطقيًّا، ويُخيَّل إلينا أننا نُجَرُّ إلى غيمة سوداء من منطق أعوج وحساسيات متبدِّلة.

لننظر في حال إليزابيث ورافاييل. كان كلٌّ منهما قائدًا لفريق، وكان الفريقان يعملان معًا في تنفيذ مشروع لشركة استشارات كبيرة. بدا أن كل خطأ يُحتمَل أن يقع في المشروع قد وقع فعلًا، فتأخر العمل كثيرًا. اجتمع المستشاران لتعديل الجدول (بسبب التأجيل)، وتقاسم المهام المحبطة للأسبوع القادم. وبينما هما يتحدَّثان كتبت إليزابيث على السبورة ومحت، وعندما انتهت نظرت إلى رافاييل، قائلةً بواقعية: «إذن، هل انتهينا؟». صكَّ رافاييل أسنانه محبطًا، ثم قال بحدَّة: «إذا كان هذا رأيك».

تراجعت إليزابيث، وأخذت تراجع الحديث في ذهنها، لكنها لم تستطع تحديد الشيء الذي استفز رافاييل. بدا ردُّ فعله منفصلًا تمامًا عن تعليقها. قد يكون الفعل الأكثر شيوعًا لشخص مكان إليزابيث هو الدفاع عن نفسها بإنكار اتهام رافاييل الضمني، لكن إليزابيث لم تكن ترتاح للمواجهة؛ لذا حاولت استرضاءه، فتمتمت: «رافاييل، أنا آسفة.

ما الخَطْب؟». ردَّ بحسم: «مَن أناط بك مسؤولية القيادة؟ مَن أخبرك أن تكلِّفيني بالعمل؟».

من الواضح أن رافاييل وإليزابيث قد تبادلا حديثًا صعبًا. لقد وقع خلل ما، ولكن إليزابيث لا تعرف تحديدًا ماهيته. إنها تشعر بالصدمة؛ فقد أُسيء تفسير محاولتها التعجيل في إنجاز المهام الموكلة إليهما. أمَّا رافاييل فشعر أنه أقل منزلة لما رآه سلوكًا مهيمنًا من إليزابيث. وفي حالة لا يمكن تفسيرها، بدا أن أكثر من شخصين يشاركون في هذه المحادثة، وأن الأطراف الخفية تثير تشويشًا قويًّا. قد نتساءل: ما تجربة الطفولة التي مرَّت بها إليزابيث وجعلتها تفترض تلقائيًّا أنها السبب في توتُّر رافاييل؟ مَن الذي جعل رافاييل يعتقد أن إليزابيث تسيطر على الموقف؟ هل كان والده السبب أم زوجته؟ يستحيل تحديد ذلك. وفي الوقت نفسه، فمن الصعب علينا التخلص من الشعور بأن رافاييل بالغ في ردِّ فعله حين تحدَّى إليزابيث بخصوص حاجتها المزعومة إلى السيطرة.

شعرت إليزابيث أن استياء رافاييل مثل موجة، فاعتذرت مُجدَّدًا، بقول: «أنا آسفة، كيف تريد تقسيم العمل؟». لطَّف النزول عند رغبة رافاييل بهذه الطريقة الجو المتوتر في ذلك الوقت، ولكن هذا أرسى سابقة عن مكانة غير متكافئة لم تكن إليزابيث أو الشركة تظن أنها صحيحة. ظل رافاييل وإليزابيث في الفريق نفسه بعد هذا الحديث المؤلم، بيد أن الأخيرة غضبت من تغيُّر المنزلة، فتركت المشروع بعد ثلاثة أشهر.

«أنت تهاجمني»

لنصرف اهتمامنا الآن إلى الأحاديث المتوترة المستفزة التي يستخدم فيها الأشخاص مختلف أنواع التقنيات النفسية والبلاغية لجعل نظرائهم يفقدون توازنهم، وتقويض موقفهم، وتعريتهم، والحط من شأنهم. تأخذ (تكتيكات) الاعتراض تلك أشكالًا عدَّةً (لغة بذيئة، تلاعب، صراخ)، ولا يتأثر الناس جميعًا (أو يرتبكون) بالشيء نفسه. علمًا بأن المنطقة الحمراء لا تقتصر على (تكتيك) الإحباط فقط، وإنما يقترن هذا الفعل بحساسية الفرد.

لنعد مرةً أُخرى إلى نِك وكارين؛ المديرين الكبيرين اللذين يعملان بالمستوى نفسه في شركة لتقنية المعلومات. كانت كارين تُقدِّم عرضًا لزبون، وبدت المعلومات هزيلة وغير منظَّمة، ولم تستطع وفريقها الإجابة حتى عن الأسئلة الأساسية. تحلَّى الزبون بالصبر، ثم التزم الصمت، وأظهر سخطًا بعد ذلك. ولمَّا بدأ العرض يتداعى حقًّا أحرج الزبون الفريق بأسئلة جعلتهم يبدون أكثر جهلًا بالموضوع.

في هذا اليوم تحديدًا، لم يكن نِك جزءًا من فريق العرض، بل كان يراقب فحسب، وقد تفاجأ مثل الزبون من ضعف أداء كارين. بعد أن غادر الزبون، سأل كارين عمَّا حدث، فردَّت عليه بحدَّة ونبرة دفاعية: «لست رئيسي؛ لذا لا تبدأ معاملتي بغطرسة. إنك تنتقدني دائمًا بغض النظر عمَّا أفعله». تابعت كارين الصراخ على نِك، وكان غضبها واضحًا للعيان. وفي كل مرة تحدَّث فيها قاطعته باتهامات وتهديدات: «لا أطيق انتظار رؤية ما ستبدو عليه حين يتركك الناس في مهب الريح». حاول

نِك أن يبدو حصيفًا، ولكن كارين لم تهدأ، فقال: «كارين، هدِّئي من روعك. أنتِ تُحرِّفين كل كلمة أقولها».

إذن، لا تكمن مشكلة نِك هنا في استخدام كارين مجموعة (تكتيكات) اعتراض؛ إذ كانت (تكتيكاتها) جميعًا (اتهام، تحريف، استطراد) استفزازية، وهذا يزيد الخطر كثيرًا. فمعظمنا حسَّاسون (للتكتيكات) العدوانية؛ لأننا لا نعرف إذا كان الاستفزاز سيتصاعد أم لا، وإلى أيِّ حدٍّ سيصل. أراد نِك تجنُّب استفزاز كارين، لكن إصراره على العقلانية بمواجهة الانفعالية لم يُجْدِ نفعًا، وقد أخفقت مقاربته الهادئة مقابل عدائية كارين. ونتيجةً لهذا؛ وجد نك نفسه يقع في شَرَكٍ من اختيار كارين، ولا سيما تهديداتها بأنها ستردُّ له الصاع صاعين مع الزبون الذي يزعجه. لم يعرف إذا كانت تُنفِّس عن غضبها فقط، أو تعني ذلك حقًّا. وأخيرًا، لجأ إلى المدير المفوَّض الذي شعر بالإحباط والغضب لاحقًا من نك وكارين لعدم قدرتهما على حل مشكلاتهما. وفي نهاية المطاف، كلَّفهما افتقارهما إلى مهارة التعامل مع أحاديثهما الصعبة الكثير؛ فقد فشل كلاهما في الحصول على ترقية بعدما عَزَتِ الشركة خسارة الزبون المباشرة إلى إخفاقهما المزمن في التواصل.

الاستعداد لمحادثة متوترة

إذن، كيف يمكننا الإعداد لهذه الأحاديث المتوترة الرئيسة الثلاثة قبل أن تحدث؟ بدايةً، من الجيد أن تدرك نقاط ضعفك بالنسبة إلى بعض الأشخاص والمواقف، فمثلًا لم يستطع ديفيد وإليزابيث ونِك

السيطرة على نظرائهم، ولكن محادثاتهم المتوترة كانت ستستمر بصورة أفضل لو أدركوا جيدًا نقاط ضعفهم. يتعيَّن على أولئك الحسَّاسين للخصومة -مثلًا- أن يعرفوا كيف يتصرفون تجاهها: هل ينسحبون أم يُصعِّدون الموقف؟ هل يَهدؤون أم يردُّون بقسوة؟ بالرغم من أن ردًّا قد لا يكون أفضل من غيره، فإن معرفة كيفية التصرف في موقف متوتر يُعلِّمك الكثير عن نقاط ضعفك، وقد يساعدك على التعامل مع مواقف مشحونة بالتوتر.

هل تذكر مشكلة نِك؟ لو كان أكثر وعيًا لذاته لعرف أن تصرفاته كانت عقلانية يشوبها العناد بمواجهة نوبات الغضب العدائية من كارين. منح خيار نِك باعتماد تصرف فض الاشتباك كارين حق السيطرة على الحديث، وكان الأجدر به ألَّا يسمح لها أو لغيرها باستغلال هذ الأمر. في لحظات الوعي الذاتي الهادئ، حين لا يكون نِك مشتركًا في حديث متوتر، فإنه يستطيع قضاء وقت للتفكير في عدم قدرته على التسامح إزاء التصرفات العدائية غير العقلانية. سيُحرِّره هذا الوعي الذاتي ليُجهِّز نفسه ليس لاتهامات كارين المفاجئة، وإنما لنقطة ضعفه المتوقعة لأيِّ هجوم على حين غِرَّة مثل هجومها.

بالرغم من أن الأمر قد يبدو كذلك، فإن بناء الإدراك لا يتعلق بتحليل لا ينتهي للذات، بل إن معظمه يتضمَّن جعل المعرفة الضمنية عن النفس أكثر وضوحًا. نعرف جميعًا من تجربة سابقة -مثلًا- أنواع الأحاديث والأشخاص الذين نتعامل معهم بصورة سيئة. عندما تجد نفسك طرفًا في حديث شائك معقَّد اسأل نفسك: هل مررت بأحد

تلك المواقف؟ هل تعاملت مع أحد هؤلاء الأشخاص؟ هل تشمِّر عن ساعِدك لمواجهة منافس رئيس؟ هل تعتزل الناس حين تشعر أنك مستبعد؟ عندما تعرف مكامن الخطر يمكنك توقُّع نقاط ضعفك، وتُحسِّن ردود أفعالك.

من جانب آخر، فإن الوعي الذاتي الواضح يُسهِم غالبًا في إقصائك عن المشاركة في حديث تُعبِّر فيه عن مشاعرك لا عن تحقيقك الهدف خاصتك. فكِّر مُجدَّدًا في ديفيد مدير المؤسسة غير الربحية، وجيريمي مرؤوسه المغرور. نظرًا إلى تاريخ جيريمي؛ فقد بدا محكومًا بالفشل على خطة حديث ديفيد: البدء بكلام لطيف، ثم حين لا ينفع ذلك، المفاجأة المؤلمة السريعة. كانت توجد خطة أفضل تتمثَّل في تقسيم ديفيد الحديث إلى قسمين، ثم تخصيص اجتماع يعرض فيه القضايا الرئيسة عن دعابات جيريمي السمجة وأدائه المخيِّب للآمال، ثم تخصيص اجتماع آخر للنقاش نفسه. لو تفاعل ديفيد وجيريمي مع الموقف تدريجيًّا لاستعدا لبدء حديث بينهما بدلًا من تقديم أحدهما مونولوجًا. على كلٍّ، لم تكن تلك حالة طارئة، ولم يكن ديفيد مضطرًّا إلى عرض الموضوع فورًا. وحتمًا، لو كان ديفيد أكثر وعيًا للذات لأدرك ربما أن المقاربة التي اختارها لم تكن مناسبة لشخصية جيريمي، بل لكرهه النزاع.

من الطرائق الفاعلة لتجنُّب المشكلات المُحدَّدة التي قد تواجهها في أثناء الحديث المتوتّر هي أن تتمرَّن مع صديق محايد؛ لذا اختر شخصًا مثلك لا يعاني مشكلات التواصل نفسها، واحرص أن يكون

الصديق مستمعًا جيدًا وصادقًا، ولكن من دون إطلاق الأحكام جِزافًا. ابدأ بالمحتوى، وأخبر صديقك ما تريد قوله لنظيرك من دون أن تقلق من النبرة أو صوغ العبارات. كن قاسيًا، أو خانعًا، أو بارعًا على نحو ساخر، أو نوِّع حُجَّتك، ولكن أَخْرِج كل ما لديك. والآن، أَعِد الكَرَّة مرةً أُخرى، وفكِّر فيما ستقوله إذا لم يكن الموقف متوترًا جدًّا. يمكن للصديق أن يساعدك؛ لأنه لا ينظر إلى الموقف بانفعال. دوِّن ما قد عرفته في أثناء ذلك؛ لأنك إذا لم تفعل، فستنساه لاحقًا.

والآن، عدِّل نبرة صوغ العبارات. فعندما تتخيَّل أنك تتحدَّث إلى النظير فإن نبرة صوتك ستكون حادَّة، ولا يمكن أن تفكِّر إلَّا في طريقة وحيدة فقط لقول أيِّ شي. ولكن عندما يقول صديقك: «أخبرني كيف تريد قول هذا» يحدث شيء مثير للاهتمام؛ إذ يصبح التعبير بالكلمات غالبًا أفضل، وأكثر اعتدالًا واستعماله ممكنًا. تذكَّر أنه يمكنك قول ما ترغب فيه، ولكنك لا تستطيع قوله بتلك الطريقة. اعمل أيضًا على لغة جسدك مع صديقك، وسرعان ما سيضحك كلاكما بسبب التعابير التي ستظهر تلقائيًّا: حاجبان يتحركان إلى أعلى وأسفل، وساقان تلتفان حول بعضهما مثل عرقي سوس، وضحكات خافتة عصبية سيُساء تفسيرها ولا شك (لتعرُّف المزيد عن الاستعداد للأحاديث المتوترة، انظر العنوان الفرعي الآتي: الحمض الريبي النووي لإدارة حديث).

الحمض الريبي النووي لإدارة حديث

تذكُر أن التقنيات التي خصصتها للأحاديث المتوترة تحوي بين ثناياها ثلاثة مكوِّنات بسيطة مُضلِّلة لازمة لضمان نجاح المحادثات المشحونة بالتوتر، وهي:

الوضوح، والحياد، وضبط النفس؛ وتُعَدُّ هذه المكوِّنات الحجارة اللازمة لبناء كل تواصل ناجح. ولهذا فإن إتقانك إيَّاها سيضاعف فرصتك في الاستجابة جيدًا لأكثر الأحاديث تكلُّفًا. فَلْنُلْقِ نظرة على كلٍّ من هذه المكوِّنات تباعًا.

الوضوح يعني ترك كلماتٍ تعمل نيابةً عنَّا. تجنَّب اللطف في التعبير عن شيء بغيض أو الكلام مواربة، أخبر الآخرين بجلاء عمَّا تعنيه: «إيميلي، من وجهة نظر أسرتك، ستكون دار رعاية وادي سومرست أفضل مكان لوالدك، لكن إعانته لا تكفي لدفع التكاليف». لسوء الطالع، يجب تقديم محتوى واضح حين يكون النبأ سيئًا قاسيًا تمامًا. ففي الأحوال السيئة، نميل جميعًا إلى الابتعاد عن الوضوح؛ لأننا نساويه بالقسوة. وبدلًا من هذا، فإننا نقول غالبًا أشياء مثل: «حسنًا يا دان، لا نزال غير واثقين بما سيحدث بخصوص هذه الوظيفة، ولكن مستقبلًا سنُبقي عيوننا مفتوحة». هذه طريقة ملتوية ومُضلِّلة جدًّا لإبلاغ شخص أنه لم يحصل على الترقية التي يسعى إليها. ولكن، لا يوجد شيء قاسٍ متأصِّل بخصوص الصدق.

لا يتعلق الأمر بالمحتوى؛ إذ إن طريقة تقديم النبأ هي ما يجعل الشيء قاسيًا أو لطيفًا. اسأل جرَّاحًا، أو قَسًّا، أو شرطيًّا. إذا قُدِّمت الرسالة ببراعة _حتى لو كان النبأ سيئًا_ فقد يكون ممكنًا احتمال المحتوى. فعندما يخبر إداري كبير _مثلًا_ مرؤوسًا مباشرة أن «الترقية كانت من نصيب شخص آخر»، سيكون الخبر غير سارٍّ حتمًا، وردُّ الفعل المناسب عليه هو الحزن والغضب والقلق. ولكن، إذا كان المحتوى واضحًا فيمكن أن يبدأ المتلقِّي بمعالجة المعلومة. وفي الواقع، فإن إسباغ الوضوح على المحتوى يُسهِّل العبء على المتلقِّي بدلًا من أن يزيد همَّه.

أمَّا نبرة الصوت فهي الجزء غير اللفظي من التعبير في الأحاديث المتوترة. ويتعلق الأمر هنا بالتنغيم، وتعابير الوجه، ولغة الجسد الواعية أو التلقائية. بالرغم من صعوبة الحفاظ على نبرة حيادية حين تنتاب المرء مشاعر جيَّاشة، فإن الحياد معيار مطلوب في التواصل في الأزمات التي تشتمل على أحاديث متوترة. فكِّر في الحياد الكلاسيكي لوكالة ناسا. بغض النظر عن صعوبة الرسالة، تُقدِّم ناسا محتواها بنبرة خالية من أيِّ تأثُّر: «هيوستن، لدينا مشكلة». يتطلَّب الأمر مرانًا لاكتساب مثل هذا الحياد. لكن نبرة حيادية هي أفضل مكان تبدأ منه حين يصبح الحديث مشحونًا بالتوتر.

وأمَّا صوغ العبارات باعتدال فهو آخر عنصر في ثلاثية المهارات هذه. لا شك أن العربية لغة واسعة، وأنه توجد طرائق مختلفة كثيرة لقول ما تود التعبير عنه. وفي الوقت الذي تكون فيه بعض هذه العبارات معتدلة، فإن أُخرى تستفز نظيرك بصورة سيئة ما يجعله يرفض كلماتك ومحتواها. في الولايات المتحدة الأمريكية ـ مثلًا ـ تدور بعض أسوأ العبارات حول تهديدات برفع دعاوى: «إذا لم ترسل لي صكًّا يوم الثالث والعشرين من نيسان سأضطر إلى الاتصال بمحاميَّ». تزيد عبارات مثل هذه التوتر في الأحاديث كلها ، ولا سيما المتكلَّفة جدًّا منها. ولكن، تذكَّر أننا لا نخوض أحاديث متوترة لنسجل نقاطًا أو نوجد أعداءً، فالهدف هو تطوير الحوار، وسماع الآخر، وإصغاء الآخرين إليك بانتباه، وتبادل حديث مفيد بين شخصين؛ لذا في المرة القادمة التي تريد أن تتحدَّث فيها بحدَّة إلى شخص ما ـ «توقف عن مقاطعتي» ـ جرِّب هذا: «هل يمكنك الانتظار دقيقة؟ أريد الانتهاء قبل أن ينقطع حبل أفكاري». إذن، سيساعدك التعبير باعتدال على نزع فتيل التوتر من حديث متكلَّف.

إدارة الحديث

بالرغم من أهمية بناء إدراك والتمرُّن قبل الحديث المتوتر، فإن هذه الخطوات غير كافية. لننظر إلى ما يمكن أن تفعله مع تقدُّم المحادثة. فكِّر في إليزابيث؛ قائدة الفريق التي زعم زميلها أنها تحتكر السلطة. إنها لا تستطيع تدبُّر أمرها جيدًا في مواقف مواجهة، وهي تعرف هذا جيدًا؛ لذا فإنها تحتاج إلى عدَّة عبارات جاهزة، عبارات

يمكن أن تتذكَّرها حالًا حتى لا تضطر إلى التزام الصمت أو ابتكار شيء ما في تلك اللحظة. صحيح أن هذا الحل يبدو بسيطًا، بيد أن معظمنا لا يملك مجموعة (تكتيكات) حديثٍ جاهزة للاستخدام. إن ردم هذه الفجوة هو جزء أساسي من تعلُّم طريقة التعامل مع الأحاديث المتوترة بصورة أفضل. يجب أن نتعلَّم مهارات التواصل بالطريقة نفسها التي نتعلَّم فيها إنعاش القلب؛ فنحن نعلم سلفًا أننا حين نحتاج إليها يكون الموقف حرجًا ومتوترًا. إليك ثلاث ملحوظات أكيدة لاستهلال الحديث. قد لا تناسب تعابير معيَّنة أسلوبك، ولابأس بهذا، فالشيء المهم هو أن تفهم كيف تعمل التقنيات، ثم تختار صوغ كلامك بطريقة مريحة لك.

أَكْرِم شريكك

عندما قدَّم ديفيد تغذية راجعة سلبية إلى جيريمي، كان الأفضل لو أنه بدأ بالتعبير عن الأسف وتحمُّله بعض المسؤولية لإسهامه في مشكلتهما المشتركة. لقد بدا ممكنًا أن يقول: «جيريمي، لقد تراجعت جودة عملك جزئيًّا بسبب تردُّد الزملاء في استفزازك بالحديث عن مشكلات معك. أشترك في تحمُّل مسؤولية هذا؛ لأنني تردَّدت أن أتكلم صراحةً عن هذه الصعوبات معك، بالرغم من أنني أُقدِّرك وأحترمك، وقد عملنا معًا وقتًا طويلًا». وعلى أيِّ حال، فقد يكون الإقرار بالمسؤولية بوصفه (تكتيكًا)، ولا سيما لبدء حديثٍ- فاعلًا؛ لأنه يُركِّز الاهتمام فورًا -من دون استفزاز- على الأشياء الصعبة المُلِحَّة التي يريد المتحدِّث قولها، ويجب على المستمع الإصغاء إليها.

فهل تكون هذه التقنية جيدة دائمًا في الحديث الصعب؟ لا؛ لأنه لا توجد أبدًا تقنية جيدة واحدة. ولكن في هذه الحال، تضبط بفاعلية النبرة لنقاش ديفيد مع جيريمي. إنها تُقِرُّ المشكلات، وتحترم جيريمي، وتُبجِّل علاقتهما، وتلتزم بمسؤولية ديفيد. ولهذا، ستكون أيٌّ تقنية تلتزم تكريم الشريك في الحديث المتوتر، ولا سيما المحادثة التي تفاجئ النظير، موضع تقدير كبير. صحيح أن القدرة على التصرف بوقار قد تؤدي إلى نجاح (أو فشل) حديث متوتر، ولكن الأهم أنه بعد أن يغادر جيريمي المؤسسة يمكنه إلحاق ضرر بها بنشر شائعات عنها، والاستفادة من معرفته الداخلية للعمل ضدها. فكلما زادت صعوبة الحديث مع ديفيد ازداد احتمال أن يجعل جيريمي المنظَّمة تدفع الثمن.

انزع فتيل التوتر بإعادة صياغة نواياك

يُعزى بعضٌ من صعوبة محادثة «ماذا يجري هنا؟» بين رافاييل وإليزابيث إلى أن سوء تفسير رافاييل لكلمات إليزابيث وأفعالها متأثِّر بتذكُّر أحاديث متوترة أُخرى خاضها فيما مضى؛ لذا لا ينبغي لإليزابيث تحليل نفسية رافاييل، فاستكشاف عالمه الداخلي سيفاقم هذا الوضع المؤلم. إذًن، ماذا يمكن أن تفعل إليزابيث لنزع فتيل انفجار الموقف من طرف واحد؟

تحتاج إليزابيث إلى تقنية لا تتطلَّب منها فهم الأسباب الضمنية لردِّ فعل رافاييل العنيف، وإنما مساعدتها على التعامل مع الموقف

بفاعلية: «أرى كيف فهمت ما قلته من ردٍّ فعلك يا رافاييل، ولكن هذا ليس ما قصدته. لنراجع هذه القائمة مُجدَّدًا». أدعو هذه تقنية التوضيح، وهي تزيل التوتر حتمًا، وباستخدامها تستطيع إليزابيث -من طرف واحد- تغيير المواجهة من صراع واختلاف إلى وئام واتفاق. فبدلًا من جدال رافاييل فيما يخص تصوُّراته، تُقِرُّ له مفاهيمه تلك أفكاره هو. وبدلًا من الجدال في نواياها، تتحمَّل مسؤولية أن تُعبِّر كلماتها عن نواياها من طرفها، فتعود إلى المحادثة حيث توقفا تمامًا (لنقاش مستفيض عن الصلة بين ما نعنيه وما نقوله، انظر العنوان الفرعي: الهُوَّة بين التواصل والنية).

ستُجدي هذه التقنية نفعًا لإليزابيث بغض النظر عن حافز رافاييل. فإذا أساء رافاييل -بحُسْن نية- فهم ما كانت تقول، فإنها لن تتشاجر معه، بل ستقبل رأيه فيما قالته وتُصحِّح له. أمَّا إذا كان حافزه عدائيًّا فإنها لن تضطر إلى استرضائه، بل ستقبل كلامه وتحاول مُجدَّدًا. فلا أحد يُراق ماء وجهه، ولا أحد يسجّل مأخذًا على الآخر، ولا أحد يخرج عن حيِّز الموضوع.

الهُوَّة بين التواصل والنية

لعل أكثر الحوادث شيوعًا في الأحاديث المتوترة اعتمادنا جميعًا على نوايانا في كثير من الأحيان. ومع ارتفاع الزئبق في ميزان حرارة العواطف، فإننا نفترض أن الشخص الآخر يفهم تلقائيًّا ما نقصده، ونتصوَّر -مثلًا- أن الناس يعرفون ما نعنيه جيدًا. فقد أظهرت بحوث عدَّة أن معظم المتكلمين في أحاديث متوترة يفترضون أن المستمع يُصدِّق طيب نواياهم، بغض النظر عمَّا يقولونه. ولكن، لا يمكن أن تكون النوايا أبدًا بتلك القوة في التواصل، ولا سيما في الأحاديث المتوترة.

لتدركوا ما أعنيه، فكِّروا فقط في آخر مرة طلب فيها شخص إليكم أن لا تفهموا شيئًا خطأً. قد يكون المتحدِّث تلفَّظ هذا بصدق كبير، ولكن ردَّ فعل معظم الناس يكون الانكفاء داخليًّا، لتجنُّب شيء ما، مثل: العمل الاستفزازي، أو الخصم العدائي المعتدل على أقل تقدير، وذلك هو تحديدًا ردُّ الفعل الذي ستحظى به تلك العبارة دائمًا. إن أبسط قاعدة للأحاديث المتوترة هي أن الأشخاص لا يدركون النية بصرف النظر عمَّا يقال، فنحن نعرف القصد عن طريق الكلمات، ولا سيما في الأحاديث المتوترة؛ إذ يكون التركيز على ما يقال فعلًا، لا على ما نقصده أو نشعر به، ولكن هذا لا يعني أن المشاركين في الأحاديث المتوترة لا تتابهم مشاعر، أو تكون لديهم نوايا مشروعة وقيِّمة، فهذا موجود فعلًا. ولكن عندما نتكلم عن أشخاص منهمكون في تواصل متوتر فنحن نتحدَّث عن تواصل بين أشخاص لا عن نوايا. صحيح أننا في الأحاديث المعقَّدة قد نتمنى جميعًا ألَّا نضطر إلى التحدُّث صراحةً، وقد نرغب أن يدرك الشخص الآخر ما نعنيه حتى لو لم نقله حرفيًّا، ولكن هذا يؤدي إلى تقسيم غير صحيح للجهد؛ إذ ينشغل المستمع بتفسير الكلام بدلًا من قيام المتحدِّث بالتواصل معه. في الأحاديث كلها، ولا سيما المتوترة منها، نحن جميعًا مسؤولون عن إيصال ما نريد قوله لبعضنا بعضًا بدقة. وأخيرًا، فإن الأمر يكون أكثر وقارًا لإداري إذا خرج وقال لموظف: «كوري، لقد كلَّفتك بمهمة، وبستة أسابيع من العمل؛ لأنك لن تكون معنا بعد نهاية تموز». فإرغام شخص ما على تخمين نواياك يطيل فقط أمد الألم المُحتَّم.

جادل الخطط لا الناس

قد يكون رافاييل أربك إليزابيث، ولكن كارين كانت تتصرف بضغينة واضحة تجاه نِك حين أثارت مشكلة بعد اجتماعها الفاشل مع الزبون. لا يستطيع نِك حتمًا منعها من استخدام (تكتيكات) اعتراض نجحت فيها تمامًا من قبلُ، ولكن يمكنه فصل شخصية كارين عن سلوكها، فمثلًا سيكون مفيدًا جدًّا له التفكير في ردود أفعال كارين بوصفها (تكتيكات) اعتراض لا صفات شخصية. ولكن، إذا فكَّر في كارين بوصفها شخصًا عدائيًّا متسلِّطًا ينذر بالوعيد، فإلى أين سيقود هذا؟ ماذا يستطيع أيُّ إنسان أن يفعل بشخصية آخر؟ لكن، إذا رأى نِك سلوك كارين بوصفه سلسلة من (التكتيكات) التي تستخدمها معه لأنها قد نفعتها سابقًا، فقد يفكِّر في استعمال (تكتيكات) مضادة لتحييدها.

ولعل أفضل طريقة لتحييد (التكتيك) هي تسميته؛ إذ يصعب كثيرًا استخدام (تكتيك) بعد تحديده علنًا. فلو أن نِك -مثلًا- قال: «كارين، لقد عملنا معًا بانسجام وقتًا طويلًا. لا أعرف كيف أتكلم عن الخَطْب الذي أَلَمَّ بنا في الاجتماع عندما اختلف تفسيرك كثيرًا عن تفسيري لما حدث، وما يحدث الآن»، لكان قد غيَّر قواعد اللعبة تمامًا. فهو عندئذٍ لم يكن ليهاجم كارين أو يبقى رهن (تكتيكاتها)، بل سيجعل (تكتيكاتها) في الحديث هي المشكلة الرئيسة.

إن تحديد (تكتيك) ما علنًا، ولا سيما العدائي، ينزع فتيل الأزمة لسبب آخر. فقد نفكِّر غالبًا في المواجهة الاستفزازية بوصفها مسألة نزاع مستمر لا ينتهي، ولكن هذا غير صحيح. فقد يكون لكل شخص مستوى مُحدَّد من العدائية التي يتقبَّلها، ويتردَّد في تجاوز تلك العتبة. وفي الواقع، عندما لا يدرك نِك (تكتيكات) كارين فقد تستخدمها على نحوٍ غير متعمَّد، أو تفعل ذلك ظاهريًّا، ولكن إذا تكلم نِك عنها فيتطلَّب الأمر مزيدًا من العدائية من جانب كارين للاستمرار في استخدام (التكتيكات) نفسها. وفي حال كانت عند (أو قريبة من) عتبة عدائيتها فإنها لن تستمر؛ لأن ذلك لن يجعلها تشعر بارتياح. وأخيرًا، فقد لا يتمكَّن نِك من إيقاف كارين، بل قد تُوقِف هي نفسها.

يظن الناس أن الخوض في الأحاديث المتوترة هو أمر حتمي، وهذا صحيح، لكنه لا يعني أن ينتهي الأمر إلى حلول سيئة. لنأخذ مثالًا على واحدة من عميلاتي تُدعى جاكلين؛ المرأة الوحيدة في مجلس

إدارة شركة هندسية. كانت جاكلين تتأذّى من أصغر تعليق عن النساء في العمل. وقد وجدت أن أحد أعضاء مجلس الإدارة متبلِّد الشعور؛ إذ سخر منها مرارًا لتأييدها مساواة الرجل بالمرأة، وسرد في إحدى المرات دعابة بذيئة.

لم تكن تلك أول مرة يحدث فيها شيء مشابه، فقد شعرت جاكلين بالتنافر الذاتي المعتاد من ردود الأفعال. ولكن بسبب إدراكها أن ذلك الموقف يثير توترها فقد كانت مستعدة له. بدايةً، تركت الدعابة تُخيِّم على الموقف دقيقةً، ثم عادت إلى القضية التي كانا يناقشانها. وعندما لم يَثْنِ ذلك عزم ريتشارد وصعَّد الموقف بملحوظة جديدة: «هيا يا جاكي، لقد كانت مزحة»، قرَّرت حسم الموقف، قائلةً: «ريتشارد، هذا النوع من المزاح ملائم لك، لكنه يجعلني أشعر بنفور شديد». لم تكن جاكلين بحاجة إلى قول المزيد؛ إذ لو استمر ريتشارد في التصعيد لفقد ماء وجهه. والحقيقة أنه تراجع قائلًا: «حسنًا، لا أريد أن تسمع زوجتي عن سلوكي السيئ مرة أُخرى»، ثم ضحك بصوت خافت. عندئذٍ، التزمت جاكلين الصمت، فقد أوضحت قصدها، ولم يَستدعِ الأمر إحراجه.

ختامًا، ليست الأحاديث المتوترة سهلة ألبتة، ولكن يمكننا جميعًا التعامل معها جيدًا إذا أعددنا العُدَّة لذلك -مثل جاكلين- بتطوير إدراك أكبر لنقاط ضعفنا وتقنيات أفضل للتعامل مع أنفسنا، فتصبح النصائح والأدوات المذكورة في هذا المقال مفيدة في خفض التوتر

من جانب واحد في أحاديث متكلَّفة. كل ما عليك فعله هو أن تجرِّبها، وإذا لم تُجْدِ تقنية نفعًا فجرِّب أُخرى. اعتمد أسلوب تعبير يبدو طبيعيًّا، ولكن استمر في التدرُّب؛ فإنك حتمًا ستجد ما يناسبك تمامًا.

نُشِر أصلًا في شهر تموز عام 2001م.



عن الكتَّاب

غاري أ. ويليامز: مؤسس شركة (wRatings)، ورئيسها التنفيذي.

روبرت ب. ميلر: خبير عَمِلَ أكثر من (40) عامًا في مجال المبيعات، وتقديم الاستشارات، والإدارة التنفيذية، وقد شارك في تأليف كتب عدَّة في علم إدارة الأعمال.

روبرت ب. سيالديني: رئيس شركة إنفلونس أت ورك (Influence at Work)، والأستاذ الفخري للتسويق في جامعة ولاية أريزونا.

ديبورا تانين: أستاذ علم اللغة في جامعة جورج تاون.

جاي أ. كونجر: رئيس برنامج هنري ر. كرافيس (Henry R. Kravis) في مركز دراسات القيادة في كلية كليرمونت مكينا (Claremont McKenna).

ليزلي بيرلو: أستاذ مركز كونوسوكه ماتسوشيتا (Konosuke Matsushita) للقيادة في كلية هارفارد للأعمال.

ستيفاني ويليامز: مدير في نورث ستار (North Star) للاستشارات، وزميلة باحثة سابقًا في كلية هارفارد للأعمال.

نِك مورغان: الرئيس التنفيذي والمؤسس لببليك وردس (Public Words)؛ مؤسسة استشارات التواصل.

ستيفن دينينغ: مدير برنامج إدارة المعرفة في البنك الدولي سابقًا، عَمِلَ مع منظمات في موضوع: القيادة، والإدارة، والابتكار، وسرد القصص.

كيمبرلي د. إلسباش: أستاذ الإدارة في جامعة كاليفورنيا بديفيز.

جون هام: شريك متضامن في شركة في.إس.بي كابيتال (VSP Capital) في سان فرانسيسكو.

هولي ويكسلك: مُدرِّسة وخبيرة استشارات في قضايا التواصل، ومحاضر مساعد في السياسة العامة والقيادة في كلية كينيدي للإدارة الحكومية بهارفارد.

